



# **UNIVERSIDAD DE CUENCA**

## **Facultad de Ciencias de la Hospitalidad**

### **Carrera de Turismo**

#### **Las empresas turísticas y la satisfacción laboral en: Hotel Cuenca, Gran Hotel de las Flores, Suites del Parque, Casa Monserrat, Carbón Restaurante, Tierra de Fuego Restaurante, Café del Parque Restaurante**

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Ingeniera en Turismo

#### **Autora:**

María Caridad Andrade González

#### **Directora:**

Mgs. Silvana Vanesa Astudillo Durán

**Cuenca, Ecuador**

**2016**



## RESUMEN

El presente trabajo de titulado “Las empresas turísticas y la satisfacción laboral en: Hotel Cuenca, Gran Hotel de las Flores, Suites del Parque, Casa Monserrat, Carbón Restaurante, Tierra de Fuego Restaurante, Café del Parque Restaurante”, tiene como objetivo principal analizar la satisfacción laboral de los empleados que laboran en las siete empresas turísticas de la familia Durán en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, durante el año 2016.

El trabajo metodológico aplicado comprende un análisis descriptivo transversal en el sector hotelero y de restauración de la ciudad de Cuenca, tomando como muestra a 60 empleados utilizando la metodología cuantitativa a través de una encuesta de satisfacción laboral de cuatro secciones: 1) Datos del trabajo 2) Satisfacción laboral 3) Compromiso organizativo 4) Datos sociales, cuyos datos han sido calificados mediante una escala de Likert para determinar el nivel de satisfacción.

Los resultados encontrados permiten concluir que existe un nivel alto de satisfacción laboral en la mayoría de los factores analizados; sin embargo, los principales inconvenientes apuntan a una falta de espacios para el crecimiento profesional de los empleados y las relaciones laborales entre empleados y directivos, destacando principalmente que en la actualidad no existe un departamento de recursos humanos. Para resolver estas deficiencias de satisfacción laboral se han planteado tres propuestas que apuntan a solventar las necesidades que los empleados han expresado a través de este estudio.

**Palabras clave:** hostelería, satisfacción laboral, recursos humanos, empresas turísticas.



## ABSTRACT

The present work titled "Tourism companies and job satisfaction in: Hotel Cuenca, Gran Hotel de las Flores, Park Suites, Casa Monserrat, Carbón Restaurant, Tierra de Fuego Restaurant, Café del Parque Restaurant", has as main objective to analyze satisfaction of the employees who work in the seven tourist enterprises of the family Durán in Cuenca city, Azuay province, during the year 2016.

The methodological work applied includes a cross-sectional descriptive analysis in the hotel and catering sector of the city of Cuenca, taking as a sample 60 employees using the quantitative methodology through a labor satisfaction survey of four sections: 1) Labor data 2) Work satisfaction 3) Organizational commitment 4) Sociological data, data have been graded using a Likert scale to determine the level of satisfaction.

The results show that there is a high level of job satisfaction in most of the analyzed factors; However, the main drawbacks point to a lack of spaces for the professional growth of employees and the labor relations between employees and managers, emphasizing mainly that at present there is no human resources department. To solve these shortcomings in job satisfaction, three proposals have been proposed that aim to solve the needs that employees have expressed through this study.

**Key words:** hospitality, job satisfaction, human resources, tourism companies.



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	1
RESUMEN .....	2
ABSTRACT .....	3
CLAUSULA DE RESPONSABILIDAD .....	6
RECONOCIMIENTO DEL DERECHO DE LA UNIVERSIDAD.....	7
DEDICATORIA.....	8
AGRADECIMIENTO.....	9
INTRODUCCIÓN .....	10
CAPÍTULO I.....	12
ANTECEDENTES.....	12
1.1. Historia de la empresa turística Durán .....	12
1.2. Misión.....	19
1.3. Visión.....	20
1.4. Estructura organizacional de la empresa turística Durán.....	20
1.5. Diagnóstico de los datos sociales de la empresa turística Durán.....	27
CAPITULO II.....	40
SATISFACCIÓN LABORAL DE LA EMPRESA TURÍSTICA DURÁN .....	40
2.1. Diagnóstico de la satisfacción laboral.....	40
2.1.1. Motivo principal por el que se dedicó a la actividad turística.....	40
2.1.2. Principales inconvenientes de su profesión .....	42
2.1.3. ¿Cuáles son las dos principales ventajas de su profesión? .....	44
2.1.4. Nivel de satisfacción laboral .....	45
2.2. Análisis de datos .....	65
2.3. Propuesta de mejora para la satisfacción laboral de las empresas turísticas Durán. ....	68
2.3.1. Nombre de la propuesta .....	68
2.3.2. Justificación .....	68
2.3.3. Población objetivo.....	70
2.3.4. Objetivos .....	71
2.3.5. Actividades generales.....	71
2.3.6. Resultados esperados .....	72
2.3.7. Plan de Acción .....	73
2.3.8. Presupuesto.....	85



CAPÍTULO III.....	86
COMPROMISO ORGANIZACIONAL .....	86
3.1. Diagnóstico del compromiso organizacional .....	86
3.2. Análisis de datos del compromiso organizacional .....	107
3.3. Propuesta de mejora para el compromiso organizacional .....	109
3.3.3 Población objetivo.....	111
3.3.5. Actividades generales .....	112
CAPITULO IV .....	116
PROPUESTA DE CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA LAS EMPRESAS TURÍSTICAS DURÁN .....	116
4.1. Importancia de los recursos humanos.....	116
4.2. Funcionalidad de un departamento de recursos humanos .....	119
4.3. Plan de acción para la creación de un departamento de recursos humanos.....	125
CONCLUSIONES .....	131
RECOMENDACIONES.....	133
BIBLIOGRAFÍA .....	134
ANEXOS.....	139



Universidad de Cuenca

## CLAUSULA DE RESPONSABILIDAD



Universidad de Cuenca

### CLAUSULA DE RESPONSABILIDAD

María Caridad Andrade González, autora de la tesis "Las empresas turísticas y la satisfacción laboral en: Hotel Cuenca, Gran Hotel de las Flores, Suites del Parque, Casa Monserrat, Carbón Restaurante, Tierra de Fuego Restaurante, Café del Parque Restaurante", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniera en Turismo El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autora.

Cuenca, Noviembre de 2016

María Caridad Andrade González

C.I.: 0104384714

María Caridad Andrade González

6



Universidad de Cuenca

## RECONOCIMIENTO DEL DERECHO DE LA UNIVERSIDAD



Universidad de Cuenca

### RECONOCIMIENTO DEL DERECHO DE LA UNIVERSIDAD

María Caridad Andrade González, autora de la tesis "Las empresas turísticas y la satisfacción laboral en: Hotel Cuenca, Gran Hotel de las Flores, Suites del Parque, Casa Monserrat, Carbón Restaurante, Tierra de Fuego Restaurante, Café del Parque Restaurante", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, Noviembre de 2016

María Caridad Andrade González

C.I.: 0104384714

María Caridad Andrade González

7



## **DEDICATORIA**

Dedicado a Dios y la Virgen por guiarme, y darme la fuerza para concluir con este sueño anhelado de terminar mis estudios.

A mis tres hijos y esposo que han son mi orgullo y mi gran motivación para cumplir mis metas.

*Caridad*





## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mi revisora que con su esmero y tiempo colaboró con la perfección de mi proyecto de investigación.

Y con mucho afán agradezco a mi tutora de proyecto de no ser por ella mis estudios no hubieran sido concluidos, que con su amor a su profesión me incentivó y me demostró que todo es posible si te lo propones.

*Caridad Andrade*



## INTRODUCCIÓN

Los comportamientos de los directivos se retroalimentan con los comportamientos de los colaboradores, y viceversa por lo que es muy importante analizar los patrones de comportamiento de los recursos humanos en un momento dado para identificar acciones de cambio que permitan mejorar el clima laboral en una empresa.

En tal sentido, el departamento de Recursos Humanos hoy en día es primordial para las empresas y con mayor razón en las empresas que prestan servicios de hostelería debido a que la mayor parte de los empleados son los que comparten día a día con el cliente y éstos al sentirse estables y contentos con su trabajo transmiten su satisfacción.

Es por este motivo que los propietarios de las empresas turísticas Durán han considerado primordial analizar el nivel de satisfacción que están teniendo sus empleados y detectar las posibles deficiencias que impidan la satisfacción plena del personal, en base a lo cual se realizará una propuesta frente a los resultados encontrados para mejorar el clima laboral de las empresas turísticas y lograr una mejora continua en la empresa, lo cual, además, se convertirá en el punto de partida para evaluar la necesidad de implementar un Departamento de Recursos Humanos.

Por tal razón, la investigación planteada tiene como objetivo general: Analizar la satisfacción laboral en las empresas turísticas: Hotel Cuenca, Gran Hotel de las Flores, Suites del Parque, Casa Monserrat, Carbón Restaurante, Tierra de Fuego Restaurante, Café del Parque Restaurante. Mientras que sus objetivos específicos son: a) Determinar los datos de puesto de trabajo: Antigüedad, cargo, tipo de contrato, dedicación, ingresos, entre otros aspectos; factores determinantes del perfil de un trabajador de hotelería y turismo; b) Establecer los datos sociales de los empleados de las empresas turísticas: Hotel Cuenca, Gran Hotel de las Flores, Suites del Parque, Casa Monserrat, Carbón Restaurante, Tierra de Fuego Restaurante, Café del Parque Restaurante; c) Analizar el compromiso organizacional de los empleados de las empresas turísticas: Hotel



Cuenca, Gran Hotel de las Flores, Suites del Parque, Casa Monserrat, Carbón Restaurante, Tierra de Fuego Restaurante, Café del Parque Restaurante.

El sector donde se realizará el estudio es el hotelero y restauración (incluye tres restaurantes y cuatro hoteles) dentro de la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, durante el año 2016.

Para la realización del análisis de la satisfacción laboral de las empresas turísticas se utilizará la metodología cuantitativa a través de un cuestionario compuesto de cuatro secciones: 1) Datos del trabajo 2) Satisfacción laboral 3) Compromiso organizativo 4) Datos sociales, utilizando la escala de Likert para la medición de las variables de satisfacción laboral. El tamaño de la muestra está conformado por 60 empleados correspondientes a las siete empresas turísticas de la familia Durán.

El informe final de este trabajo se presenta en cuatro partes principales: el primer capítulo expone los antecedentes que describen a las empresas turísticas Durán, su misión, visión y estructura organizacional, así como un diagnóstico inicial de los datos sociales de los empleados que laboral para estas empresas. El segundo capítulo presenta los resultados estadísticos y el análisis respectivo de la Satisfacción Laboral de los empleados de las empresas turísticas Durán y una propuesta de diagnóstico de las necesidades de capacitación junto a un programa tentativo de formación para los empleados. El tercer capítulo expone los resultados estadísticos y gráficos correspondientes al Compromiso Organizacional de los empleados de las empresas turísticas Durán y una propuesta para generar espacios de integración entre los empleados y los directivos orientado a mejorar el ambiente laboral y elevar el compromiso de los empleados hacia los objetivos de la empresa. El cuarto capítulo se enfoca en la propuesta principal, que es la creación de un Departamento de Talento Humano que administre los recursos humanos de esta empresa puesto que en la actualidad no se cuenta con este departamento. Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones más relevantes a la que se ha llegado en la investigación, destacando la necesidad de reforzar el compromiso de la empresa con las necesidades de sus empleados.



## CAPÍTULO I

### ANTECEDENTES

#### 1.1. Historia de la empresa turística Durán

En la industria turística, sin duda la hostelería representa uno de los rubros más importante que hace posible que todo el proceso de prestación de servicios turísticos, sea posible. En tal sentido, es un eslabón que está en continuo crecimiento e innovación, como sucede en la ciudad de Cuenca.

Hoy en día, se puede observar que en esta ciudad el número de establecimientos dedicados al alojamiento ha crecido considerablemente, especialmente desde que fue declarada “Patrimonio Cultural de la Humanidad” por la UNESCO en 1999. Pero, no siempre fue así, por lo que cabe referir, a modo de introducción, una breve reseña de la hostelería en la ciudad de Cuenca.

La historia hotelera en Cuenca, de acuerdo al trabajo de Quezada (2012), empieza con “La Casa de las Posadas” con una acomodación de 10 habitaciones, uno de los inmuebles más antiguos de la ciudad pues data del año 1780. Esta casa sirvió como albergue para artesanos y comerciantes que llegaban de diferentes provincias del país y de Perú, gracias a que estuvo ubicado estratégicamente en lo que hoy se conoce como el Centro Histórico de la ciudad, en las calles Gran Colombia y Miguel Heredia, que constituía la entrada noroccidental que conectaba a Cuenca con las otras ciudades. Este lugar de hospedaje, consta en el catastro de 1868 con la licencia de *parador*, una denominación que para entonces se otorgada a las posadas. Este establecimiento terminó por cerrar a principios del siglo XX.

Años después, en 1921 apareció el “Patria Grand Hotel” que estuvo ubicado en las calles Simón Bolívar y Padre Aguirre. En 1924 se instaló el “Gran Hotel Azuayo” con el cual, Cuenca, empezaba a ser reconocida dentro del mercado del alojamiento. En 1927 se sumó el “Hotel Royal”, el cual se vio fuertemente afectado por los conflictos civiles y militares de la época, lo que provocó su destrucción.



En el año de 1930 funcionaban ya varios hoteles, como el *Cantábrico Ecuador y Colombia*, pero a finales del mismo año, el país soportó una crisis económica que afectó al desarrollo de estos establecimientos. Pasada la recesión y con motivo de celebración de Cuenca durante un Congreso Eucarístico, se creó el *Hotel Viena* en el edificio donde había funcionado anteriormente el *Hotel Royal*, además del *Hotel París*... (Quezada, 2012, pág. 30)

En el año 1942 se inauguró el “Hotel Crespo”, propiedad de la familia Crespo Heredia, el cual representó un hotel de vanguardia debido a las novedades que ofrecía, para la época. En el año 1963 el europeo Henry Kouperman inauguró el “Hotel Cuenca” que ganó representación en la ciudad, debido a que incorporó novedades como el servicio de comida internacional francesa, y en general ofrecía estándares superiores a los que existían en aquella época. Este hotel más tarde pasó a pertenecer al Sr. Leonardo Durán quien ha mantenido este hotel hasta la actualidad, como se revisará más adelante.

En años posteriores, se evidenció la incorporación de hoteles modernos, con la aparición de la cadena suiza OROTELS, y su hotel “Oro Verde” que durante mucho tiempo ha sido considerado dentro de la categoría de lujo.

De esta manera, la hotelería a continuado su camino, a tal punto que en la actualidad constituye una actividad económica muy importante que, según el Catastro de establecimientos de alojamiento realizado por el Ministerio de Turismo en 2014, se encuentran registrados 157 establecimientos hoteleros (hotel, hostales, hostales residenciales, moteles, pensiones, cabañas, etc.); además de otros cientos de restaurantes, cafeterías y bares.

### **La Familia Durán y su aporte al desarrollo turístico de la ciudad de Cuenca**

En el marco del desarrollo de la industria hotelera en nuestra ciudad, el Hotel Cuenca, propiedad de la Familia Durán; tiene un lugar importante gracias a su historia y al aporte que brinda para el desarrollo turístico local.



En tal sentido, y dado que el eje central de esta investigación es la satisfacción laboral de esta empresa familiar, será necesario plantear los antecedentes de dicha empresa representada por el Sr. Leonardo Durán Andrade, quien tiene el rol de presidente de las empresas turísticas que con el paso de los años esta familia ha venido formando.

El Sr. Durán ha demostrado vocación e interés por los servicios turísticos desde muy pequeño, debido principalmente a que creció dentro del mundo del alojamiento y alimentación, y aprendió de este negocio gracias a sus padres, quienes construyeron los conocidos Balnearios y Hostería "Durán" en el sector de Baños, en la ciudad de Cuenca.

En 1975 decide independizarse y empezar con su propio negocio. Es así que, arrienda un pequeño negocio denominado "Hotel Paris Internacional" con 10 plazas y 5 empleados, el cual debido a trámites de patentes cambió su nombre y es conocido en la actualidad con el nombre "Gran Hotel de las Flores".

Leonardo Durán Andrade complementó su actividad en el turismo y hotelería con el comercial, abriendo un local de electrodomésticos que años más tarde decide cerrar y en el año de 1994 comprar el prestigioso "Hotel Cuenca", nombre que lo alcanzado gracias a la anterior administración a cargo del señor Henry Kouperman, distinguido empresario extranjero que posicionó adecuadamente a este hotel por la innovación de sus servicios y alimentos de alta calidad.

El Hotel Cuenca fue la fuente principal de inspiración de Leonardo Durán para la creación de una empresa familiar, junto a su esposa Sra. Marcia Arce de Durán empezaron sus labores el 1 de octubre de 1994, con 15 empleados y 20 habitaciones.

En el año 2000 toma en arriendo otro de los hoteles con gran prestigio en la ciudad de Cuenca, el "Hotel Presidente", administración que ya la empieza ejercer con la ayuda de su esposa y de sus hijos. Sin embargo, este arrendamiento terminó cinco años más tarde, cuando continuar con la administración de sus empresas propias.



En el año 2007 se decide crear la empresa turística familiar Durán, bajo la administración y gerencia de sus hijos e hijos políticos, quienes desde la opinión del Sr. Leonardo Durán: “han sido el pilar fundamental para el crecimiento de esta empresa”, y además un aporte importante para la ciudad, puesto que han incursionado e innovado con éxito el mercado con la apertura de otros establecimientos turísticos, a tal punto que hoy la familia cuenta con siete empresas: cuatro en alojamiento (Hotel Cuenca, Gran Hotel de las Flores, Suites del Parque y Casa Monserrat) y tres en alimentación (Carbón, Tierra de Fuego y Café del Parque), las mismas que se detallan a continuación en el orden cronológico en que fueron inaugurados:

### **Gran Hotel de las Flores**

**Gráfico 1. Gran Hotel de las Flores**



**Fuente:** (Facebook Gran Hotel, 2016)

Ubicado en el Centro Histórico de Cuenca, en la calle General Torres, entre Gran Colombia y Simón Bolívar, cuenta con 25 habitaciones, manejados por 10 empleados.

Fue fundado desde la década de los 40, en esta casona funcionaba el Hotel Paris Internacional. Hoy totalmente renovado se ha convertido en Gran Hotel, dirigido por una familia de reconocido prestigio en la rama de la hostelería. Ubicado en la zona comercial y turística más importante de la ciudad de Cuenca, completamente segura a 200 metros del parque central. (Gran Hotel de las Flores, 2015).



Universidad de Cuenca

## Hotel Cuenca

**Gráfico 2. Hotel Cuenca**



**Fuente:** (Hotel Cuenca, 2016)

Ubicado en el Centro Histórico de Cuenca, en las calles Presidente Borrero y Gran Colombia.

Fue construido a finales de la década de los 40, este antiguo edificio de anchas paredes, altos y amplios tumbados, forma parte de la historia y tradición de la ciudad de Cuenca, ha sido decorada en cada rincón por las hábiles manos de artistas y artesanos cuencanos. (Hotel Cuenca, 2015)

Actualmente emplea a 15 personas, tanto en el área administrativa como la de servicio.

## Carbón

**Gráfico 3. Carbón**



**Fuente:** (Facebook Carbón, 2016)

Como complemento a los servicios del Hotel Cuenca, dentro de las instalaciones del mismo, se inaugura el “Carbón” en el año 2010 como





restaurante del hotel que atiende tanto a los huéspedes como al público general. Su especialidad es la comida nacional en un ambiente de decoración que resalta los viejos ladrillos, altas, amplias columnas y arcos de su antigua y original construcción propia de la época colonial y republicana de la ciudad.

Independientemente de Hotel Cuenca, el restaurante Carbón tiene capacidad para 100 personas, y cuenta con 10 empleados.

### **Casa Monserrat**

Después que se catalogó a la ciudad de Cuenca como primer destino turístico para personas de la tercera edad, en el 2011 la empresa familiar Durán decide arrendar una casa a pocas cuadras del hotel para adecuarla y hacerla funcionar como suites para estadías largas o permanentes.

Casa Monserrat está ubicada en la calle Luis Cordero, entre Mariscal Lamar y Gaspar Sangurima. Cuenta con 8 habitaciones amobladas cada una con su propia sala, comedor, cocina, baño y sala de estar. La administración está a cargo únicamente 2 empleados que son el administrador y ama de llaves.

### **Tierra de Fuego**

**Gráfico 4. Tierra de Fuego**



**Fuente:** (Facebook Tierra de Fuego, 2016)

Tres años después nace la idea de crear un nuevo restaurante con una nueva perspectiva, un lugar donde se pueda asistir en familia y con amigos. En la avenida 10 de Agosto y Ricardo Muñoz en el 2011 abre sus puertas Tierra de Fuego, emplazado en la parte moderna de la ciudad de Cuenca esta edificado en una de las primeras casas de hacienda con una lujosa arquitectura estilo colonial que data de 1840.



Cuenta con amplios jardines, un parqueadero cómodo para alrededor de 50 carros, un cuarto de juego de niños, una cava de vinos, un bar y un amplio salón para 100 plazas en la parte de adentro, afuera se tiene el denominado reservado que es una casa pequeña para un evento privado con un aproximado de 50 plazas.

Su carta es la presentación primordial para sus visitantes, cuenta con un extenso menú de comida típica, tradicional e internacional, con un toque especial que es cocinado en el tradicional cuencano horno de leña. Actualmente emplea a 14 personas en el área administrativa y de servicio.

### **Suites del Parque by Hotel Cuenca**

**Gráfico 5. Suites del Parque**



**Fuente:** (Facebook Del Parque Suites, 2016)

Posteriormente la empresa familiar Durán decide tomar en arriendo una de las primeras casas del centro histórico de Cuenca, lugar emblemático de personas de muy alta jerarquía en la Cuenca de atañe, la Mansión Arce, ubicada en la esquina principal del Parque Calderón en las calles Benigno Malo y Simón Bolívar esquina.

Suites del Parque by Hotel Cuenca, es un pequeño hotel con 7 habitaciones de arquitectura colonial, sus cómodas y amplias habitaciones cuentan con un detalle extraordinario que es la decoración, sus tumbados y paredes de latón resaltan la belleza de la ciudad con sus amplias ventanas que le permiten observar la excelente vista al centro histórico de la ciudad de Cuenca. Actualmente emplea a 3 personas.



## Café del Parque

**Gráfico 6. Café del Parque**



**Fuente:** (Facebook Café del Parque, 2016)

Ubicado en la calle Benigno Malo y Simón Bolívar, se apertura Café del Parque, en la parte baja y como complemento de Suites del Parque by Hotel Cuenca. Es un acogedor restaurante que se encuentra abierto de siete de la mañana a once de la noche, ininterrumpidamente de lunes a domingo. Su carta tiene una placentera apariencia ya que es un periódico el cual el cliente puede llevarse para leer detenidamente los textos redactados por personas comunes que han visitado el encantador Café del Parque. Tiene capacidad para 50 plazas, y emplea a 6 personas.

Con respecto al continuo crecimiento de este patrimonio familiar, el Sr. Leonardo Duran Andrade comenta que una empresa familiar si es posible, siempre y cuando se separe el sentimentalismo que puede existir con el profesionalismo que es un factor importante para el éxito, es por ello que se han ido incrementando más empresas bajo esta administración de la empresa turística familiar Durán.

Parra terminar esta reseña de las empresas de la familia Durán, es importante mencionar que Leonardo Duran Andrade empezó con 4 empleados en Gran Hotel, 9 en el Hotel Cuenca; y actualmente suma un total de 60 empleados en todos los negocios. Durán proclama que “sus trabajadores en algunos de los casos sobrepasan los 20 años de estabilidad los cuales se han convertido en parte de su familia” (Durán, 2016)

### 1.2. Misión

Considerando que Hotel Cuenca es la principal empresa turística de la familia Durán, todas las empresas de esta familia están dirigidas por la misma misión y visión.



De esta manera, la misión es:

Exceder las expectativas de sus huéspedes en la industria hotelera, ofreciendo los mejores servicios de hospedaje y alimentación manteniendo la calidad y un alto nivel de servicio que le caracteriza; por medio de todos y cada uno de sus colaboradores, que saben cómo hacer que sus clientes se sientan como en casa. (Hotel Cuenca, 2015)

### **1.3. Visión**

En el mismo sentido de la misión, la familia Durán mantiene la siguiente visión:

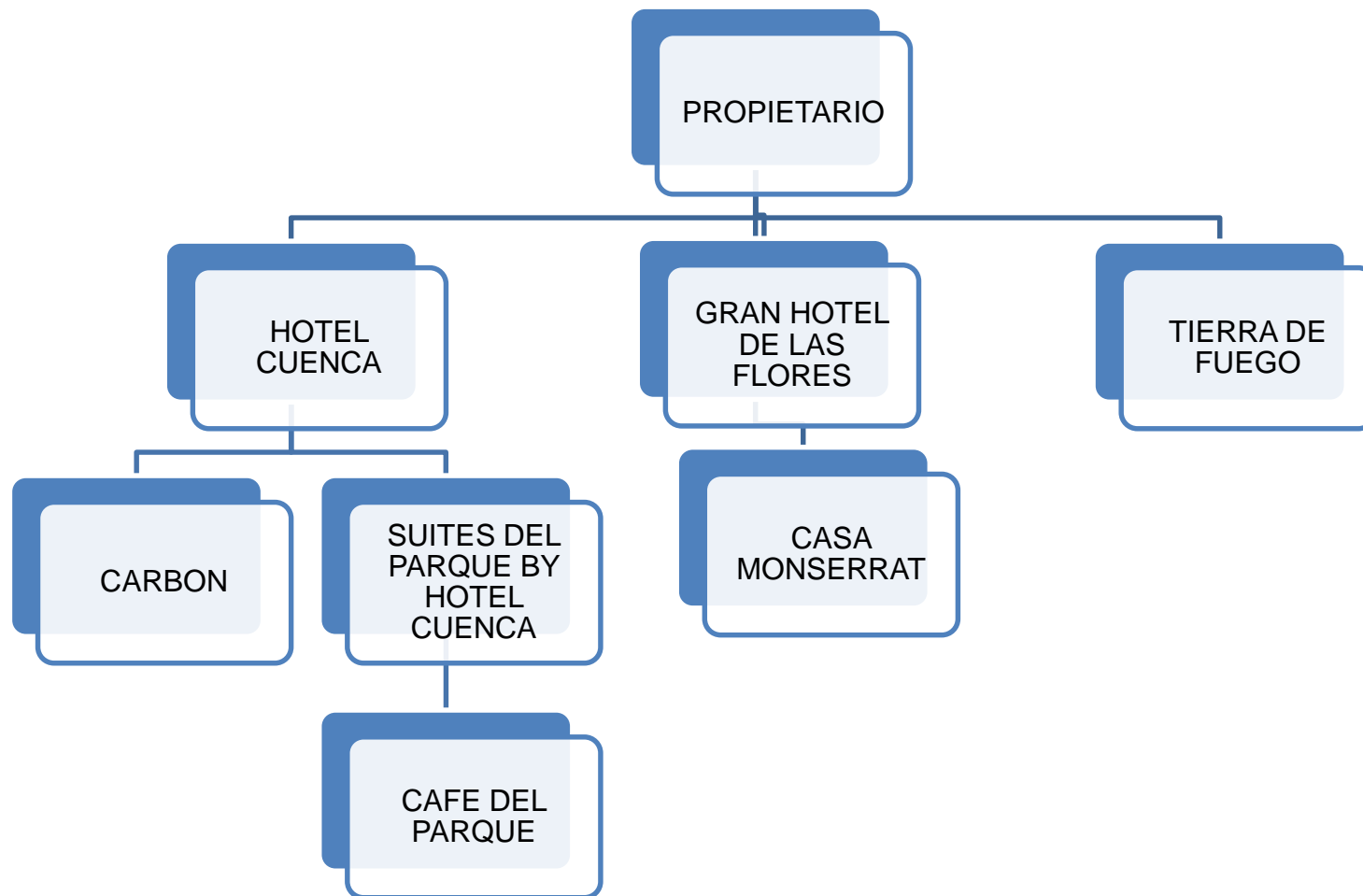
Ser uno de los mejores hoteles de la ciudad y convertirse en un referente en calidad, innovación y alto nivel de servicio, manteniendo la responsabilidad de trabajo en equipo con excelencia y sobretodo poseer un alto grado de compromiso a favor de sus clientes para satisfacer cada uno de sus requerimientos. (Hotel Cuenca, 2015)

### **1.4. Estructura organizacional de la empresa turística Durán**

A partir del organigrama general se presentará en organigrama de cada una de las empresas que forman parte de la empresa turística Durán:



Gráfico 7. Estructura de las empresas turísticas Durán

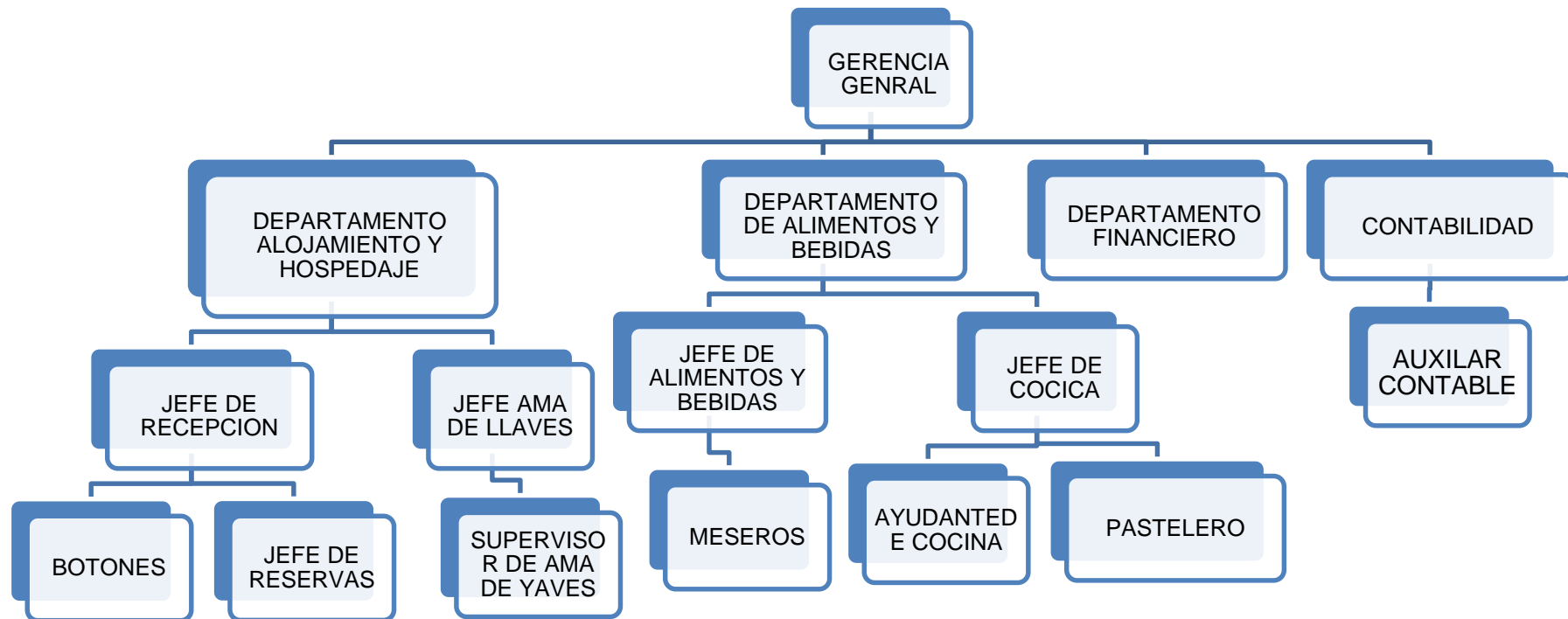


**Fuente:** Administración empresas turísticas Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade



Gráfico 8. Organigrama funcional Hotel Cuenca

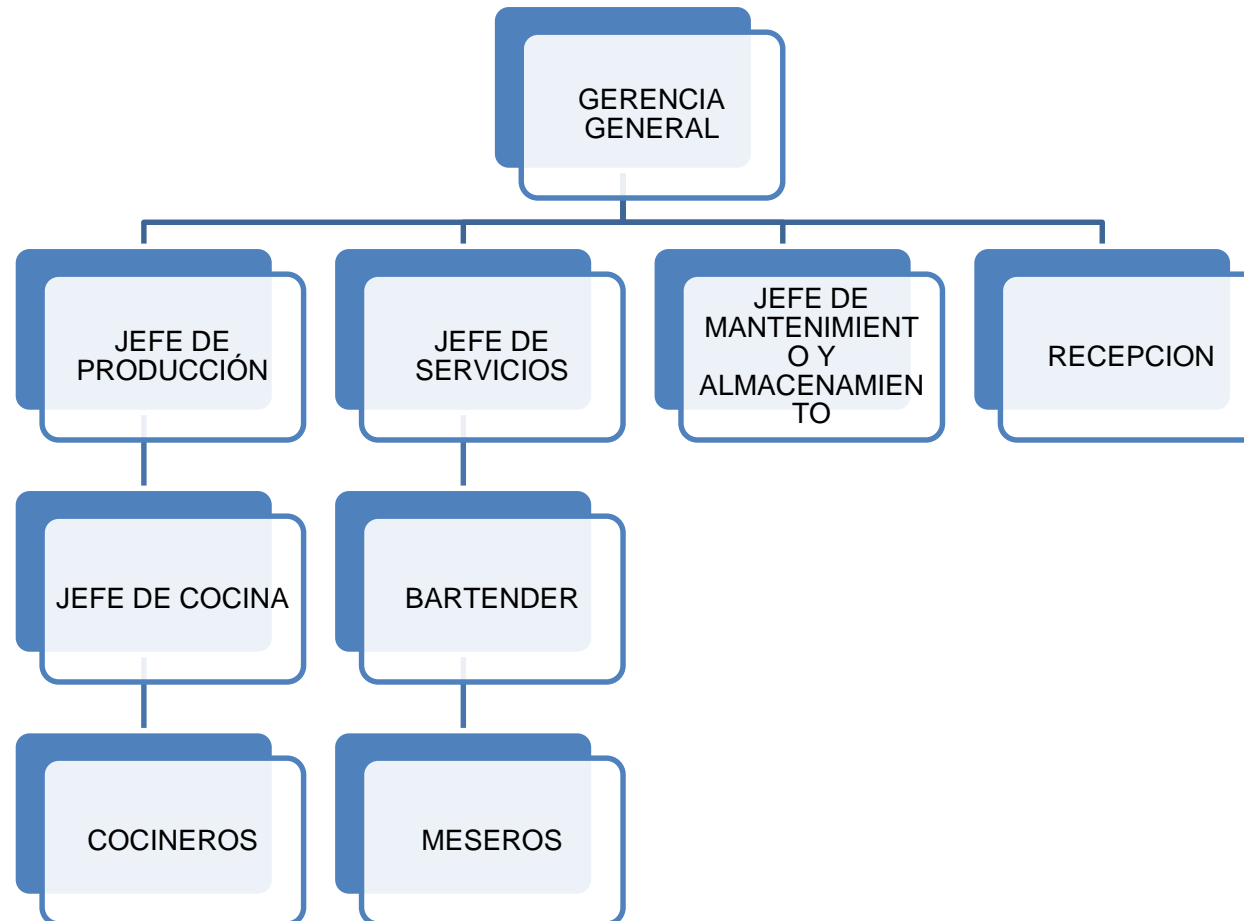


**Fuente:** Administración empresas turísticas Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade



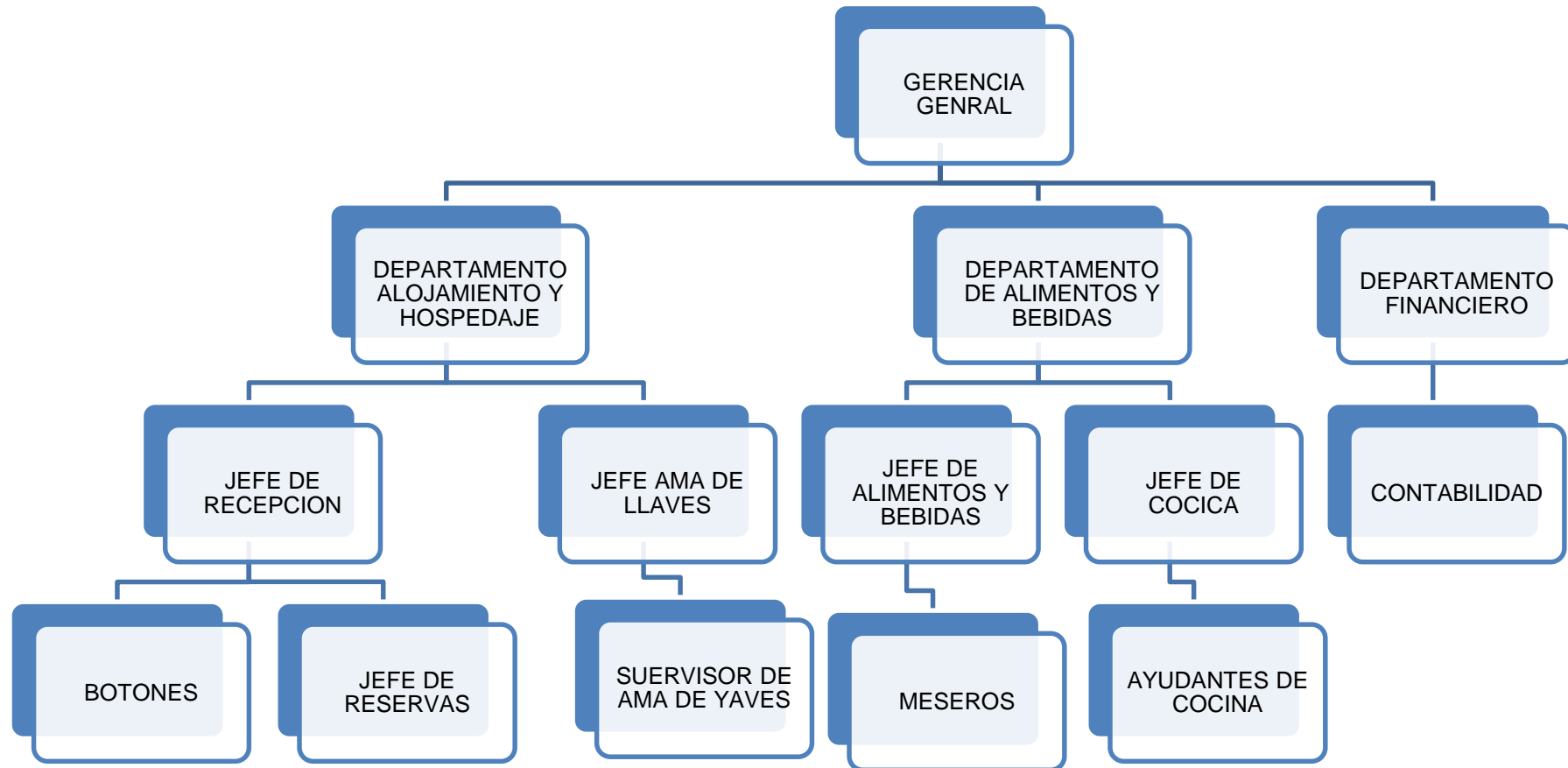
**Gráfico 9. Organigrama funcional Casa Monserrat y Restaurante “Carbón”**



**Fuente:** Administración empresas turísticas Durán  
**Elaborado por:** Caridad Andrade



Gráfico 10. Organigrama funcional Gran Hotel las Flores

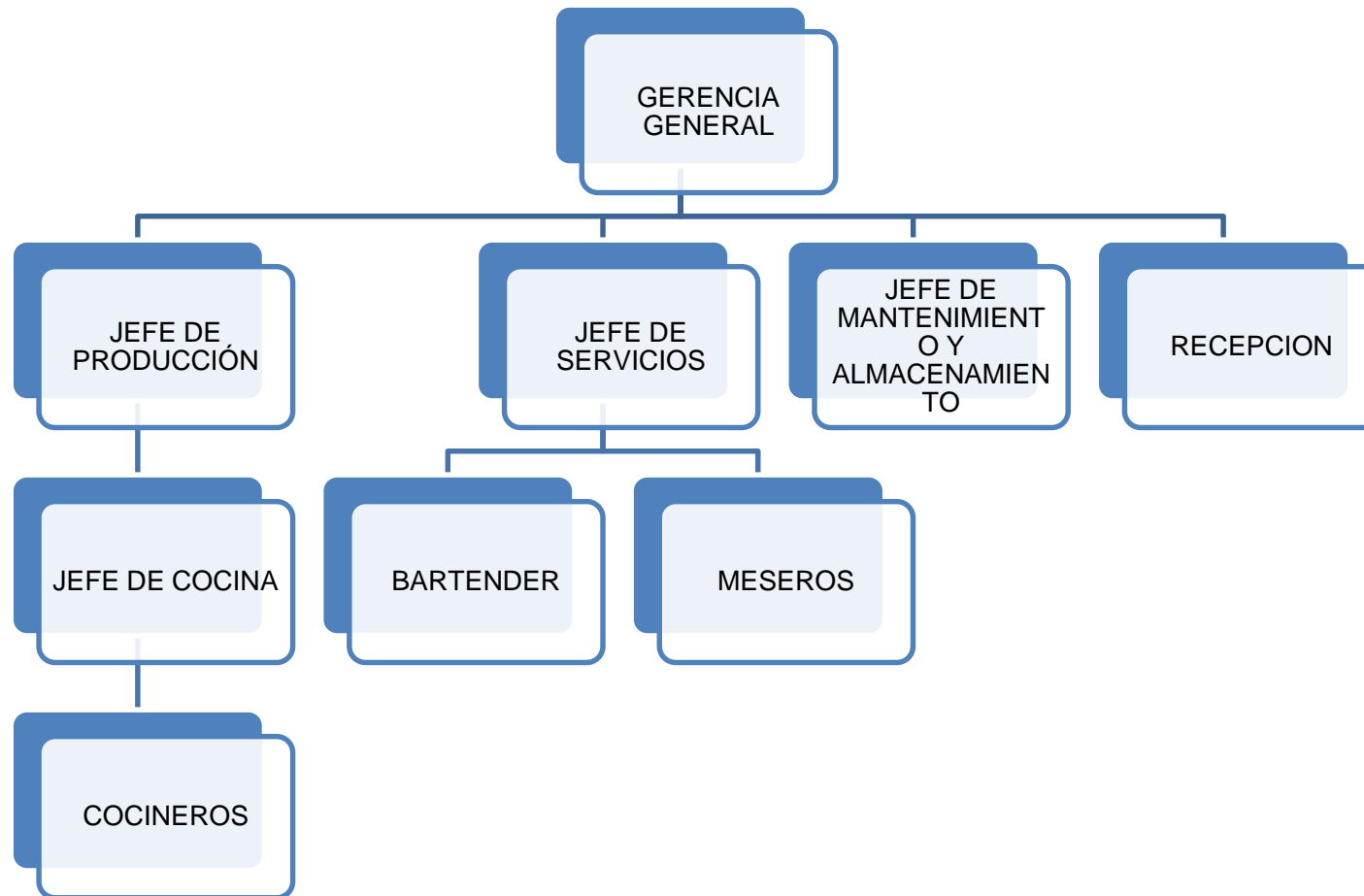


**Fuente:** Administración empresas turísticas Durán  
**Elaborado por:** Caridad Andrade





**Gráfico 11. Organigrama funcional Suites y Café del Parque**

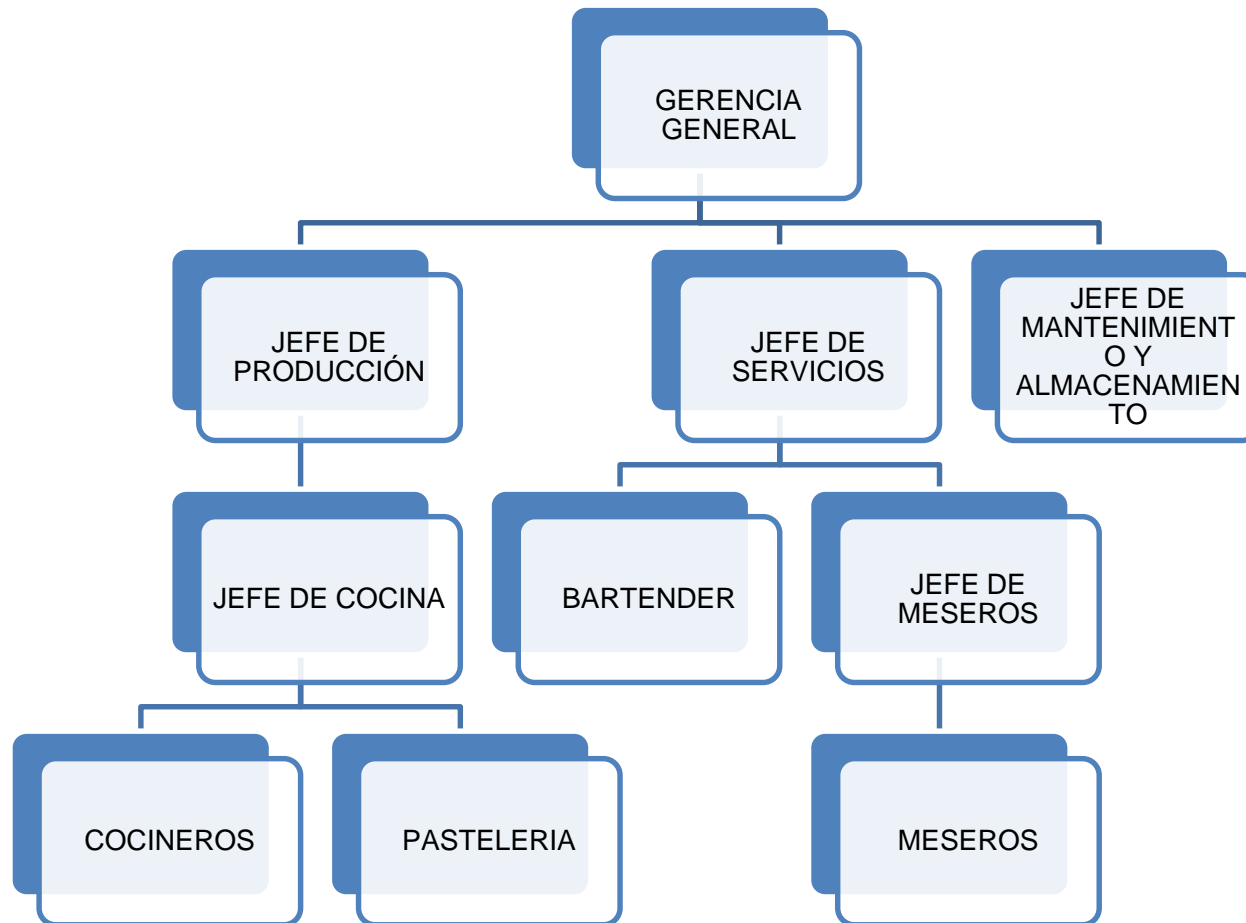


**Fuente:** Administración empresas turísticas Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade



**Gráfico 12. Organigrama funcional Restaurante “Tierra de Fuego”**



**Fuente:** Administración empresas Durán  
**Elaborado por:** Caridad Andrade

## 1.5. Diagnóstico de los datos sociales de la empresa turística Durán.

A continuación, se presentan los datos sociales de 60 empleados que actualmente trabajan en las diferentes empresas turísticas de la familia Durán, quienes participaron en esta investigación y respondieron libre y espontáneamente a un cuestionario elaborado y aprobado previamente.

### 1. Datos sociales

#### 1.1 Sexo

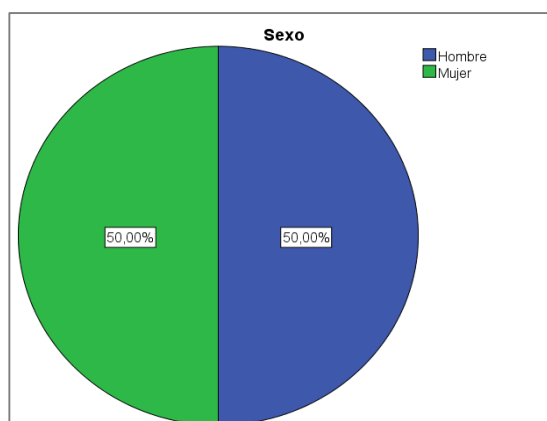
**Tabla 1. Sexo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Hombre	30	50,0	50,0	50,0
Mujer	30	50,0	50,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade

**Gráfico 13. Sexo**



**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade

Se observa que en las empresas turísticas Durán existe un 50% de trabajadores del sexo femenino y un 50% de trabajadores del sexo masculino, es decir que hay una distribución igual entre ambos grupos, lo que demuestra que no se hace ninguna discriminación en la selección del personal, pues todos ejercen su derecho al trabajo digno en el marco de la equidad de género.



Este aspecto es importante, puesto que, de acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (2015), un ambiente laboral en el que precede la igualdad de género es importante para garantizar un trabajo decente que aporte con cambios institucionales y sociales para el desarrollo sostenible equitativo, facilitando oportunidades que beneficien a todas las personas, sin importar si son hombres o mujeres.

### 1.3 Edad

**Tabla 2. Edad**

	N	Mínimo	Máximo	Suma	Media	Desviación estándar
Edad	60	19	59	1862	31,03	9,843
N válido (por lista)	60					

**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade

En los datos estadísticos descriptivos de la edad que tienen los trabajadores, se presenta una tabla en la que nos demuestra que la edad mínima de los empleados de las empresas turísticas Durán es de 19 años y la edad máxima es de 59 años, con una edad media entre los 60 empleados de 31 años de edad, esto nos da a entender que del todo el personal que trabaja en las empresas turísticas la mayor parte son jóvenes.

De acuerdo con Almodóvar, Galiana, Gómez y Muñoz (2013) “los jóvenes, al ser nuevos en el puesto y en el lugar de trabajo, carecen de experiencia, madurez física y psicológica, de cualificaciones y formación, y les puede faltar confianza para expresarse cuando surge un problema” (p. 448). Mientras que los trabajadores que ya tienen una avanzada edad, dicen estos autores, que se caracterizan por tener una mayor dedicación profesional, menor absentismo por enfermedad, además que su experiencia y madurez muchas de las veces compensan considerablemente a los problemas que puedan presentar como consecuencia de su desgaste físico.

### 1.3 Estado civil

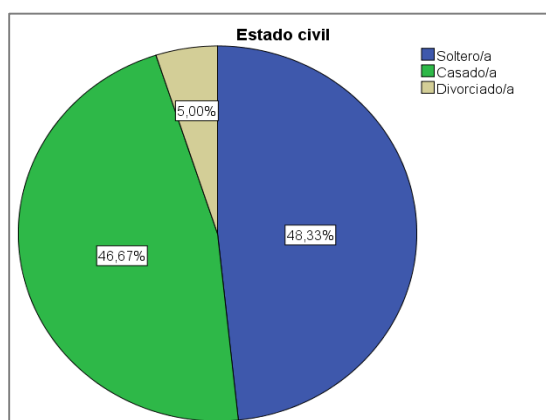
**Tabla 3. Estado civil**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Soltero/a	29	48,3	48,3	48,3
	Casado/a	28	46,7	46,7	95,0
	Divorciado/a	3	5,0	5,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade

**Gráfico 14. Estado civil**



**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade

Los resultados muestran que el 48,3% de los empleados son solteros, el 46,7% está casado, y solo el 5% de los empleados son divorciados. Esto indica que posiblemente más de la mitad de los empleados de las empresas turísticas Durán, son personas que tienen a su cargo una familia, a la que deben proteger y proveer de los recursos necesarios para su subsistencia.

Si bien es cierto, un número importante de trabajadores está casado, hay que tener presente que, de acuerdo con la Oficina Internacional del Trabajo (2003), “las condiciones de contratación o de desempeño laboral no deben basarse nunca en el estado civil del individuo, pues los trabajadores deben tener derecho a todas las prestaciones derivadas de su empleo, con independencia de su estado civil” (p. 43). De ahí, la responsabilidad de las empresas Durán en brindar la seguridad laboral que le permita a todo el personal acceder a un salario digno para cubrir sus necesidades personales y las de su familia.



## 1.4 Número de hijos

**Tabla 4. Número de hijos**

	N	Mínimo	Máximo	Suma	Media	Desviación estándar
Número de hijos	60	0	4	67	1,12	1,236
N válido (por lista)	60					

**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade

De acuerdo a esta tabla, se puede observar que únicamente el 1,12% de los trabajadores tiene hijos. Este dato se complementa con la pregunta anterior, para demostrar que la mayor parte de las personas que laboran en estas empresas no tienen una carga familiar directa, porque es más probable que su trabajo esté enfocado en alcanzar metas profesionales y personales, por lo cual buscarán que su trabajo les brinde la oportunidad de crecer laboralmente.

Sin embargo, no se deja de lado que el empleador deberá dar la mayor consideración posible a las necesidades de aquellos trabajadores que deban atender a los miembros de su familia, pues según la Conferencia Internacional del Trabajo del año 2004, el trabajador tiene derecho a equilibrar adecuadamente estas dos responsabilidades, por lo que “entre las prácticas del empleador no deberá figurar el hecho de forzar a los trabajadores a elegir entre mantener su trabajo o cumplir con sus responsabilidades familiares, siempre que dichas responsabilidades no perjudiquen su capacidad de trabajo” (p. 234)

## 1.5 Nacionalidad

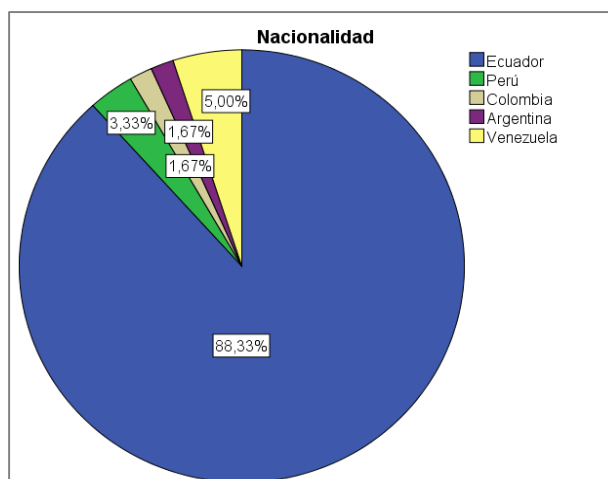
**Tabla 5. Nacionalidad**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ecuador	53	88,3	88,3	88,3
	Perú	2	3,3	3,3	91,7
	Colombia	1	1,7	1,7	93,3
	Argentina	1	1,7	1,7	95,0
	Venezuela	3	5,0	5,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade

**Gráfico 15. Nacionalidad**



**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade

Los resultados muestran que la gran mayoría de empleados que trabajan en las empresas turísticas Durán, son de nacionalidad ecuatoriana con un 88,3%; mientras que el 11,7% proviene de otros países de Sudamérica. Así por ejemplo, el 3,3% de trabajadores son peruanos, un 1,7% (1 empleado) proviene de Colombia, 1,7% (1 empleado) de Argentina, y el 5% de Venezuela.

Esta característica de diversidad de culturas entre los recursos humanos, resulta interesante, puesto que la diversidad de un grupo de trabajo permite la incorporación de nuevas ideas, lo que es importante especialmente cuando se trata del mercado turístico caracterizado por la diversidad cultural. Sin embargo, también podría convertirse en un factor de riesgo, pues de acuerdo con De Prada, Actis y Pereda (2000) "el proyecto migratorio de los trabajadores

extranjeros incide sobre las actitudes y estrategias desplegadas en el ámbito laboral. Las condiciones en que se ha salido del país de origen condicionan las expectativas y posibilidades de los inmigrantes” (p. 15).

En tal sentido, resulta importante tener en cuenta que en esta empresa se brindan oportunidades laborales sin límites, lo cual es positivo para crear un ambiente laboral igualitario, lo que sin duda aporta a la satisfacción del personal.

## 1.6 Nivel de formación

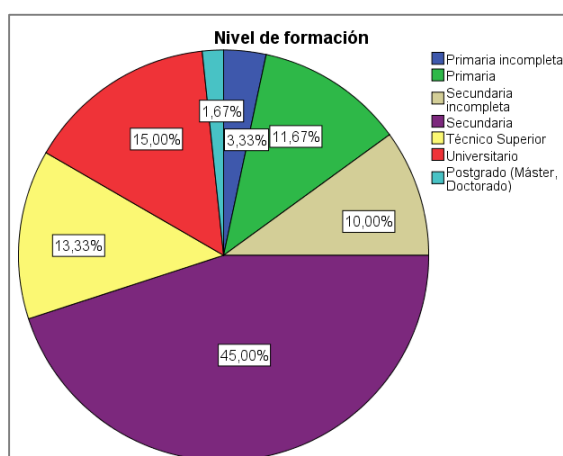
**Tabla 6. Nivel de formación**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Primaria incompleta	2	3,3	3,3	3,3
	Primaria	7	11,7	11,7	15,0
	Secundaria incompleta	6	10,0	10,0	25,0
	Secundaria	27	45,0	45,0	70,0
	Técnico Superior	8	13,3	13,3	83,3
	Universitario	9	15,0	15,0	98,3
	Postgrado (Máster, Doctorado)	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade

**Gráfico 16. Nivel de formación**



**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade

Con respecto al nivel de educación de los empleados, se ha encontrado que es representativamente bajo, puesto que el 45% ha completado la secundaria;



únicamente el 15% de los trabajadores tiene estudios universitarios; el 13,3% ha obtenido estudios de técnico superior; el 11,7% ha terminado la educación primaria; el 10% tiene una educación secundaria incompleta; el 3,3% tiene estudios primarios incompletos; y, solo el 1,7% tiene un posgrado (master o doctorado).

Al respecto, Fernández (2010) señala que “es aconsejable formar a los trabajadores porque ello genera incrementos netos de productividad, ayuda a los empleados a superar limitaciones y mejora su desempeño” (p. 423)

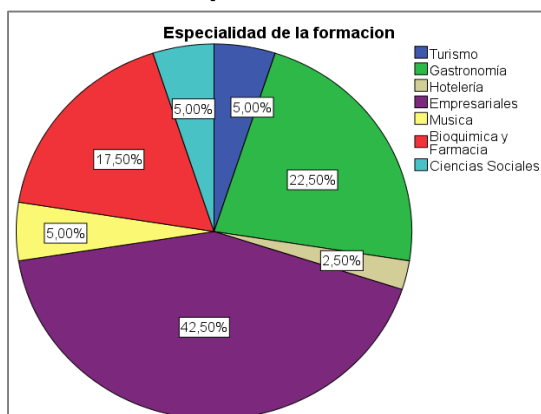
**Tabla 7. Especialidad de formación**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Turismo	2	3,3	5,0	5,0
	Gastronomía	9	15,0	22,5	27,5
	Hotelería	1	1,7	2,5	30,0
	Empresariales	17	28,3	42,5	72,5
	Música	2	3,3	5,0	77,5
	Bioquímica y Farmacia	7	11,7	17,5	95,0
	Ciencias Sociales	2	3,3	5,0	100,0
	Total	40	66,7	100,0	
Perdidos	Sistema	20	33,3		
Total		60	100,0		

**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade

**Gráfico 17. Especialidad de formación**



**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade

En la tabla anterior, se observa que dentro del grupo de empleado que han alcanzado los estudios superiores, el 45% se ha especializado en carreras



empresariales, solo un 5% se ha especializado en Turismo, el 22,5% se especializó en Gastronomía, en la parte de hotelería hay solamente un 2,5%, en Música el 5%, en lo relacionado en Bioquímica y Farmacia el 17,5%, y 5% en Ciencias Sociales.

A pesar de la diversidad de especializaciones que no están enfocadas específicamente en el servicio de alojamiento y alimentación, la administración de las empresas turísticas Durán sí se ha preocupado por brindar a los empleados capacitaciones e incentivos para que se motiven a aprender y especializarse en su área de trabajo, de esta manera se enfoca en que los empleados se apersonen de su trabajo y lo aprecien. Al respecto, Fernández (2010) indica que “la formación es más efectiva cuando la gerencia crea un clima de apoyo que anima a los trabajadores a explorar nuevas ideas y a aplicar los conocimientos adquiridos” (p. 423)

### 1.7 Organización Sindical

**Tabla 8. Pertenece a alguna organización sindical**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido No	60	100,0	100,0	100,0

**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade

En esta tabla se puede observar que ninguna persona contratada por las empresas turísticas Durán, pertenecen a una organización sindical.

Con respecto a este tema, Rodríguez y Prieto (2004) indican que “la afiliación sindical parece estar asociada a un sentimiento subjetivo de descontento o insatisfacción, propio de la actitud reivindicativa que, en principio, le correspondería tener al trabajador afiliado a un sindicato” (p. 4). En tal sentido, se puede inferir que los empleados de las empresas Durán no han sentido la necesidad de formar sindicatos, lo que se atribuye a que posiblemente no sienten que sus derechos laborales estén siendo violentados.

## 1.8. Dependencia económica de la familia del trabajador

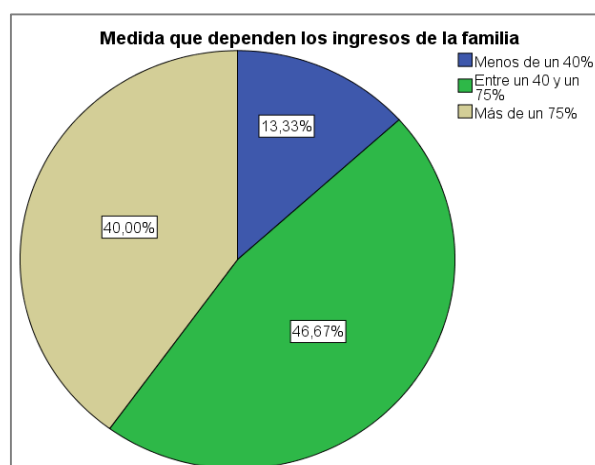
**Tabla 9. Medida que dependen los ingresos de la familia**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Menos de un 40%	8	13,3	13,3	13,3
	Entre un 40 y un 75%	28	46,7	46,7	60,0
	Más de un 75%	24	40,0	40,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade

**Gráfico 18. Dependencia económica de la familia**



**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade

El 46,7% de los empleados de las empresas turísticas Durán aportan a sus hogares entre un 40% y un 75% de sus ingresos; el 40% aporta más del 75% de su salario para mantener a su familia, lo que demuestra que casi la mitad de los trabajadores tienen un hogar que mantener, tan solo el 13,3% de empleados aporta con menos del 40% de su salario para los gastos familiares.

Hoy en día los jóvenes son un sustento muy importante para los hogares ecuatorianos, por lo que la Organización Internacional del Trabajo (2015), resalta la importancia de “proporcionar a los jóvenes un trabajo digno y productivo es una de las metas para alcanzar los objetivos del milenio”, a este último punto se hace referencia a objetivos como el desarrollo mundial sostenible, la erradicación de la pobreza, la distribución de la riqueza, entre otros.

## 1.9. Ausencia laboral

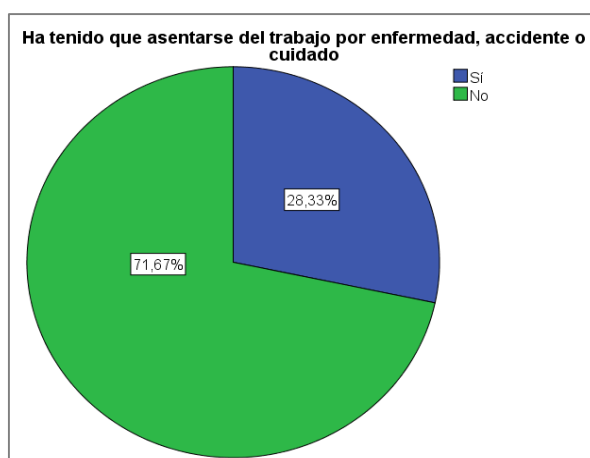
**Tabla 10. Ha tenido que ausentarse del trabajo por enfermedad o accidente**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Sí	17	28,3	28,3	28,3
No	43	71,7	71,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade

**Gráfico 19. Ausencia laboral**



**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade

Durante el último año (2015), los trabajadores de las empresas turísticas Durán han tenido muy poca ausencia. De esta manera, se observa que solo el 28,3% de los trabajadores se han ausentado, el 71,7% ha cumplido sus horas laborales normalmente, lo cual es positivo porque demuestra el personal está comprometido con su trabajo, es consciente de sus responsabilidades laborales, tiene una salud estable, está conforme con su trabajo y no busca oportunidades para ausentarse de él.

El ausentismo laboral es un factor que se debe evitar en lo posible, puesto que puede provocar desorganización en los itinerarios, malestar en otros empleados que deben cubrir turnos de quienes se ausentan, y en general, afecta al cumplimiento de los objetivos de la empresa. Además, el ausentismo puede ser una muestra de insatisfacción laboral y falta de compromiso, tal como lo señalan Rodríguez y Prieto (2004) “muchas veces la insatisfacción laboral tiene

efectos nocivos sobre la productividad del individuo (pudiendo provocar abandono del puesto de trabajo, absentismo y la aparición de actitudes reivindicativas y de protesta)” (p. 3).

### 1.10. Perspectiva laboral

**Tabla 11. Se ve trabajando en el hotel en los próximos 2 años**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Sí	42	70,0	70,0	70,0
No	18	30,0	30,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade

**Gráfico 20. Perspectiva laboral**



**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade

Tal como se puede observar, el 70% de los empleados ha respondido que sí se ve trabajando en los últimos dos años dentro de las empresas turísticas Durán; mientras que el 30% ha respondido que no.

Los empleados llegan a formar parte de una familia ya que son ellos un punto muy importante para que una empresa tenga un buen funcionamiento, como lo señalan Rodríguez y Prieto (2004) “el trabajo proporciona al individuo más cosas que el salario, así desde el punto de vista de la psicología, el trabajo proporciona salud física y mental, entretenimiento, prestigio, contactos sociales y es una

fuerza insustituible de realización personal” (p. 3). Por ello, si ellos se sienten satisfechos en su lugar de trabajo, entonces querrán realizar su vida profesional en la institución y quedarse ahí por mucho tiempo.

En su lugar el 30% de personas que respondieron que no se ven trabajando en los siguientes dos años en este establecimiento fue porque prefieren cambiar de sector laboral.

### 1.11. Experiencia en el sector hotelero

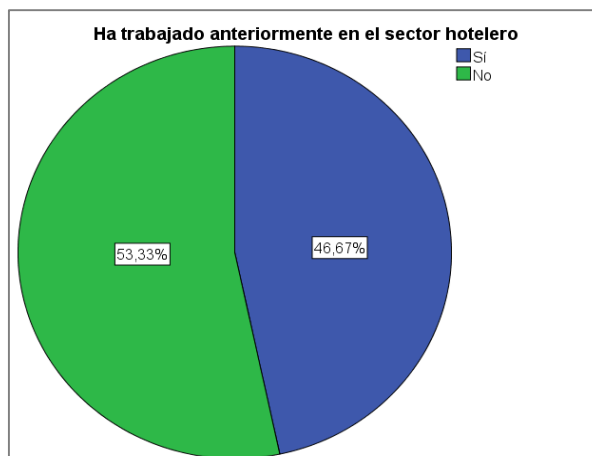
**Tabla 12. Ha trabajado anteriormente en el sector hotelero**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	28	46,7	46,7	46,7
	No	32	53,3	53,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade

**Gráfico 21. Experiencia en el sector hotelero**



**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade

Los datos presentados, muestran que el 46,7% ha trabajado anteriormente en el sector turístico hotelero, y el 53,3% de los trabajadores ha trabajado en otros sectores laborales.



Al respecto, Lillo (2009) señala:

El capital humano turístico se define como la cantidad de conocimientos técnicos y cualificaciones que poseen los trabajadores del sector, procedente de las inversiones en educación formal y en formación en el trabajo. Esta formación en el trabajo la adquiere el individuo, bien a través del aprendizaje derivado de la experiencia en el desempeño de su puesto la formación específica recibida. (p. 54)

De esta manera, las habilidades innatas, la experiencia, la antigüedad en la empresa y la formación son factores que aportan capital turístico. Por ello, tener experiencia laboral en el mismo sector es muy eficiente, pues le permite al empleado aportar con sus conocimientos al equipo de trabajo; además que esto le permite sentirse cómodo con sus tareas dentro de la empresa, puesto que conoce cómo realizarlas, y eso le brinda confianza para desempeñarse adecuadamente.

## CAPITULO II

### SATISFACCIÓN LABORAL DE LA EMPRESA TURÍSTICA DURÁN

#### 2.1. Diagnóstico de la satisfacción laboral

A continuación, se presentan los datos de satisfacción laboral de 60 empleados que actualmente trabajan en la empresa turística Durán.

##### 2.1.1. Motivo principal por el que se dedicó a la actividad turística

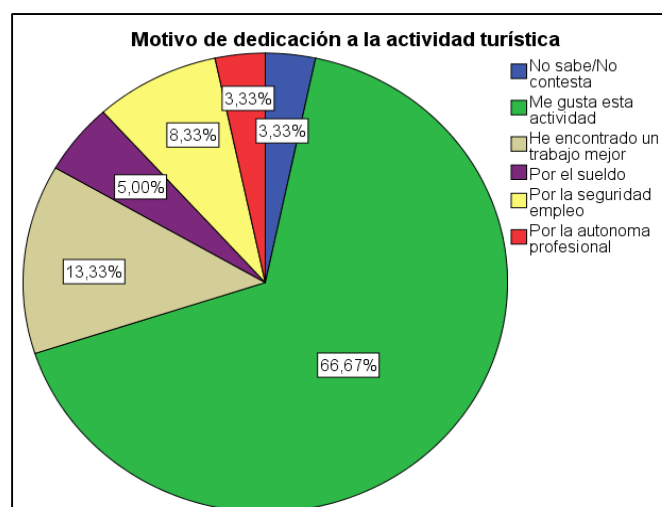
**Tabla 13. Motivo de dedicación a la actividad turística**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No sabe/No contesta	2	3,3	3,3	3,3
	Me gusta esta actividad	40	66,7	66,7	70,0
	No he encontrado un trabajo mejor	8	13,3	13,3	83,3
	Por el sueldo	3	5,0	5,0	88,3
	Por la seguridad empleo	5	8,3	8,3	96,7
	Por la autonomía profesional	2	3,3	3,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade

#### Gráfico 22. Motivo de dedicación a la actividad turística



**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade





Con respecto a la motivación que los empleados de la empresa turística Durán tuvieron para dedicarse a trabajar en el mercado turístico, se observa que el 66,7% se dedica a esta actividad porque le gusta el sector turístico, mientras el 13,3% lo hace porque realmente no ha encontrado un trabajo mejor, el 8,3% indica que trabaja por la seguridad que este empleo le ofrece, al 5% le motiva el sueldo que percibe, y el 3,3% le motiva tener autonomía profesional.

Estos resultados muestran que la mayoría del personal se encuentra identificado con el trabajo que realiza, puesto que han señalado que se dedican a la actividad turística porque les gusta, esta característica puede tener una importante influencia en su satisfacción, pues se encuentran trabajando en algo que les gusta y eso agrega pasión al desempeño laboral. Al respecto,

Hacer lo que le gusta hacer es uno de los mayores secretos del éxito laboral. Una de las principales responsabilidades en la vida es descubrir los que realmente le gusta hacer, aquello en lo que tiene talento natural, eso lo ayudará a realizar ese trabajo concreto muy bien. Cuando hace lo que realmente le gusta, se siente repleto de energía e ideas que le empujan a hacer las cosas todavía mejor y sentirse feliz haciéndolo. (Tracy, 2009, p. 53)

En tal sentido, se puede decir que la empresa turística Durán tiene un buen nivel de trabajadores que están satisfechos con su trabajo porque se desenvuelven en el área que les gusta. Por otra parte, el grupo de empleados a quienes no les gusta el mercado turístico es menor, pero no se puede dejar de lado la importancia de contar con personal motivado a realizar su trabajo, por lo que habrá que tener en cuenta al momento de contratar nuevo personal.

## 2.1.2. Principales inconvenientes de su profesión

**Tabla 14. Inconvenientes que encuentra en esta profesión**

<b>Primera dificultad</b>				
		Respuestas		Porcentaj e de casos
		N	Porcentaje	
1	Sueldo	19	31,7%	31,7%
	Horario/turnos	14	23,3%	23,3%
	Relación con los compañeros	2	3,3%	3,3%
	Relación con supervisores	3	5,0%	5,0%
	Falta de recursos para hacer mi trabajo	2	3,3%	3,3%
	Falta de interés de mi tarea, rutina	2	3,3%	3,3%
	No sabe/no contesta	18	30,0%	30,0%
Total		60	100,0%	100,0%
<b>Segunda Dificultad</b>				
		Respuestas		Porcentaj e de casos
		N	Porcentaje	
2	Sueldo	4	9,5%	9,5%
	Horario/turnos	10	23,8%	23,8%
	Relación con los compañeros	1	2,4%	2,4%
	Relación con supervisores	2	4,8%	4,8%
	Falta de prestigio de mi actividad	3	7,1%	7,1%
	Falta de recursos para hacer mi trabajo	3	7,1%	7,1%
	Falta de autonomía y libertad para hacer el trabajo	2	4,8%	4,8%
	No sabe/no contesta	17	40,5%	40,5%
Total		42	100,0%	100,0%

**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade

En las encuestas realizadas a los empleados de las empresas turísticas Durán, el 31,7% indica como primera dificultad es sueldo, se observa un 30% que no contesta por lo que se infiere que este último grupo no encuentra ninguna dificultad importante; mientras que el 23,3% considera que la mayor dificultad es el horario, el 5% encuentra dificultad en la relación con sus superiores, el



3.3% en la relación con sus compañeros, y el 3.3% señala que la falta de recursos para realizar el trabajo es su mayor dificultad.

Por otra parte, como segunda dificultad, se observa que el 23,8% considera que los horarios son una dificultad aunque de menor nivel, el 9.5% dice que la dificultad es su sueldo, el 8% señala que la falta de autonomía es una dificultad menor, el 7.1% siente una falta de prestigio de su actividad, el 7.1% considera que hay una falta de recursos para realizar su trabajo, el 4.8% por la relación con sus superiores y, un mayoritario 40.5% no contesta, por lo que se considera que corresponde a un grupo que no encuentra mayor dificultad en su trabajo.

En general, si se toma en cuenta los resultados obtenidos en la primera y segunda dificultad, se puede ver que la mayoría de empleados no ha contestado a esta pregunta, por lo que se puede señalar que ese grupo mayoritario no encuentra mayor dificultad en su trabajo. Sin embargo, aunque con menores porcentajes, no se puede dejar de lado que hay un grupo importante de empleados que consideran que la mayor dificultad es el salario que reciben ya que han demostrado que el horario establecido en el sector turístico es sacrificado por lo cual piensan que deben ser mejor remunerados.

Los factores psicosociales que generalmente están relacionados con el tiempo de trabajo y que influyen en la satisfacción laboral, de acuerdo con Cabaleiro (2010) son: “duración de la jornada laboral, pausas y tiempos de descanso, en este caso el factor de riesgo fundamental es la existencia de turnos de trabajo” (p. 56).

Siguiendo las palabras de Cabaleiro (2010), se observa que en el caso del personal de las empresas Durán, existen porcentajes representativos en cuanto a los horarios de trabajo, los que, tomando en cuenta las características del negocio, son muchas veces de turno rotativo, lo cual puede afectar la satisfacción del personal, pero además comprometer su desempeño debido al cansancio que este tipo de cambios de horarios produce, mejor conocido como *burnout*.

### 2.1.3. ¿Cuáles son las dos principales ventajas de su profesión?

**Tabla 15. Ventajas que le ofrece su puesto de trabajo**

<b>Primera Ventaja</b>				
		Respuestas		Porcentaje de casos
		N	Porcentaje	
1	Vacaciones	4	6,7%	6,7%
	Sueldo	9	15,0%	15,0%
	Interés de mi trabajo	12	20,0%	20,0%
	Relación con los compañeros	13	21,7%	21,7%
	Relación con supervisores	2	3,3%	3,3%
	Horario/turnos compatible	7	11,7%	11,7%
	Autonomía personal	9	15,0%	15,0%
	Importancia social, prestigio	4	6,7%	6,7%
Total		60	100,0%	100,0%
<b>Segunda Ventaja</b>				
		Respuestas		Porcentaje de casos
		N	Porcentaje	
123 <sup>a</sup>	Sueldo	3	5,0%	5,0%
	Interés de mi trabajo	10	16,7%	16,7%
	Relación con los compañeros	8	13,3%	13,3%
	Relación con supervisores	8	13,3%	13,3%
	Horario/turnos compatible	6	10,0%	10,0%
	Autonomía personal	9	15,0%	15,0%
	Importancia social, prestigio	5	8,3%	8,3%
	No sabe/no contesta	11	18,3%	18,3%
Total		60	100,0%	100,0%

**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade

De acuerdo con las dos ventajas que el personal de las empresas Durán más destacan de su trabajo, se observa que, como primera ventaja, el 21.7% está satisfecho con la relación que tiene con sus compañeros, mientras el 20% considera como principal ventaja el interés que tiene por su trabajo, el 15% por el sueldo, otro 15% por la autonomía personal, el 11.7% por los horarios y turnos, el 6.7% señala que la principal ventaja son las vacaciones, otro 6.7% considera que es una gran ventaja la importancia social y el prestigio que tiene la empresa, y el 3.3% que lo importante es su relación con sus superiores. Como segunda ventaja, el 16.7% considera como una ventaja de menor nivel al interés que tiene por su trabajo, un 15% a la autonomía personal, un 13.3% a la relación con los compañeros, otro 13.3% considera que la ventaja es su relación con los



superiores, un 10% considera como segunda ventaja sus horarios y turnos, un 8.3% a la importancia social y prestigio, el 5% considera como ventaja el sueldo, y el mayoritario 18.3% no contesta, es decir, que no señalan ninguna ventaja en segundo lugar.

Es importante resaltar que el personal considera que la mayor ventaja es mantener una buena relación con sus compañeros de trabajo, lo cual es necesario para mantener un buen clima de trabajo, además de propiciar el trabajo en equipo, lo cual influye en el bienestar del empleado. Sobre esto, se conoce que el compañerismo es “otro indicador que influye en el gusto por el trabajo, (...) fuente de relaciones, que, si bien son del tipo laboral, permiten al trabajador ampliar su ámbito de socialización y estimular su gusto por el trabajo que hace” (Tolón & Lastra, 2007, p. 453.).

Por otra parte, se destaca que los empleados muestran interés por trabajar en el sector turístico y lo señalan como ventaja, ya que además de recibir una remuneración, tiene la oportunidad de relacionarse con personas nuevas, nacionales y extranjeras, con quienes se comparte y se aprende mucho.

#### 2.1.4. Nivel de satisfacción laboral

En este acápite se medirá el nivel de satisfacción que tienen los empleados al trabajar en las empresas turísticas Durán desde diferentes puntos de vista como se presenta a continuación:

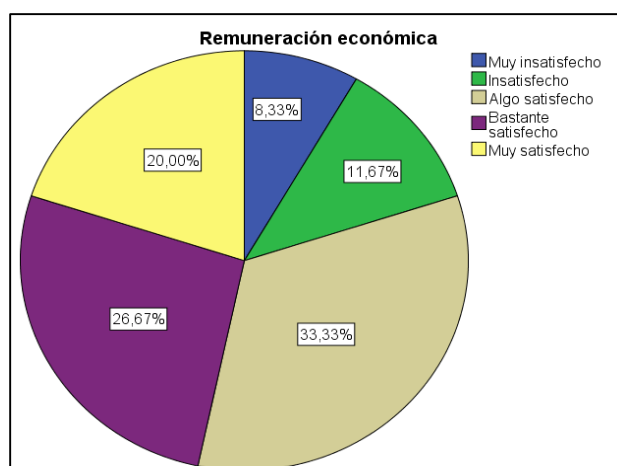
##### 2.1.4.1. Remuneración económica que recibe.

**Tabla 16. Satisfacción frente a la remuneración económica**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy insatisfecho	5	8,3	8,3	8,3
	Insatisfecho	7	11,7	11,7	20,0
	Algo satisfecho	20	33,3	33,3	53,3
	Bastante satisfecho	16	26,7	26,7	80,0
	Muy satisfecho	12	20,0	20,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade

**Gráfico 23. Satisfacción frente a la remuneración económica**

**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán  
**Elaborado por:** Caridad Andrade

Con respecto al nivel de satisfacción del personal, se observa que el 33.33% está algo satisfecho con la remuneración que recibe, mientras que el 26.67% está bastante satisfecho, el 20% está muy satisfecho, el 11,67% está insatisfecho, y el 8.33% está muy insatisfecho con su remuneración.

Sin duda el salario ocupa un puesto importante entre quienes encuentran dificultades en el trabajo, y es que según Cabaleiro (2010) “las características que más se valoran son: el contenido del trabajo, el salario (...), los factores de insatisfacción laboral son: el salario, por insuficiente o por elemento discriminador...” (p. 55).

Sobre esto, Pérez (1999) agrega “esta repercusión humana del salario en el status socioprofesional de la persona es fuente de conflictos, sobre todo cuando no se produce la acomodación deseada entre rango y retribución” (p. 276), mientras que Tolón y Lastra (2007) señalan que “el nivel de satisfacción se entenderá en función del nivel de salarios en relación con las necesidades propias de los trabajadores y de su familia” (p. 257).

En tal sentido, resulta positivo observar que la mayor parte del personal de las empresas Durán está muy de acuerdo con la remuneración que recibe, ya que ha demostrado satisfacción y reciprocidad al momento de responder las encuestas.

## 2.1.4.2. Relaciones con los compañeros.

**Tabla 17. Satisfacción frente a la relación con los compañeros**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy insatisfecho	2	3,3	3,3	3,3
	Insatisfecho	2	3,3	3,3	6,7
	Algo satisfecho	3	5,0	5,0	11,7
	Bastante satisfecho	17	28,3	28,3	40,0
	Muy satisfecho	36	60,0	60,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade

**Gráfico 24. Satisfacción frente a la relación con los compañeros**



**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade

En cuanto a la relación con sus compañeros, el 60% de los empleados se encuentra muy satisfecho, el 28.3% está bastante satisfecho, 5% algo satisfecho, 3.3% insatisfecho y el otro 3.3% muy insatisfecho con la relación que tiene con sus compañeros de trabajo.

Esto demuestra que en cuanto a las relaciones interpersonales de las empresas turísticas Duran existe una buena influencia ya que entre los compañeros de trabajo hay una buena relación y un compañerismo eficaz.

Al respecto, Reyes (2014), señala: "la mayor parte de las personas compartimos algunas ideas, necesidades e intereses comunes; por eso, decimos que las relaciones interpersonales son una búsqueda permanente de

convivencia positiva entre hombres y mujeres, entre personas de diferente edad, cultura, religión o raza” (p. 59).

De esta manera, la buena relación que se percibe entre los trabajadores de la empresa turística Durán, es importante porque genera satisfacción laboral y un buen clima laboral.

#### 2.1.4.3. Relación con sus supervisores

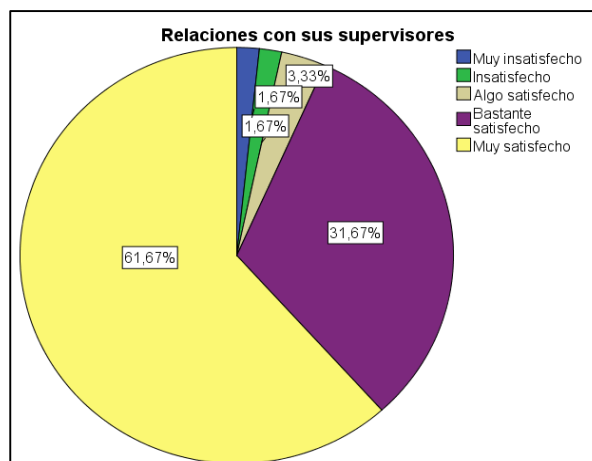
**Tabla 18. Satisfacción frente a la relación con sus supervisores**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy insatisfecho	1	1,7	1,7	1,7
	Insatisfecho	1	1,7	1,7	3,3
	Algo satisfecho	2	3,3	3,3	6,7
	Bastante satisfecho	19	31,7	31,7	38,3
	Muy satisfecho	37	61,7	61,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade

**Gráfico 25. Satisfacción frente a la relación con sus supervisores**



**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade

En cuanto a la relación que los empleados tienen con sus superiores, se encuentra un resultado positivo ya que más de la mitad de los empleados (61.67%) está muy satisfecho con la relación que tienes con sus supervisores, el 31.67% está bastante satisfecho el 3.33% está algo satisfecho, el 1.7% está insatisfecho y, tan solo el 1.7% está muy insatisfecho con la relación que mantiene con sus supervisores.



Sobre esto, se puede señalar que los supervisores y directivos están cumpliendo bien su papel de liderazgo dentro de la empresa, es decir que, “fijan el rumbo de la organización, definen los caminos a seguir y logran que los demás compartan esa visión a fin de que, en conjunto, trabajen para alcanzarla, el líder es mucho más que un directivo” (Alles, 2008, p. 170), es una persona que posee visión estratégica de trabajo en equipo.

En este caso de estudio se observa que únicamente una persona no tiene buena relación con los supervisores, lo cual demuestra que entre los empleados de las empresas turísticas Durán y los supervisores existe un buen proceso de comunicación, dando así resultados positivos para las empresas.

#### 2.1.4.4. Condiciones materiales de trabajo

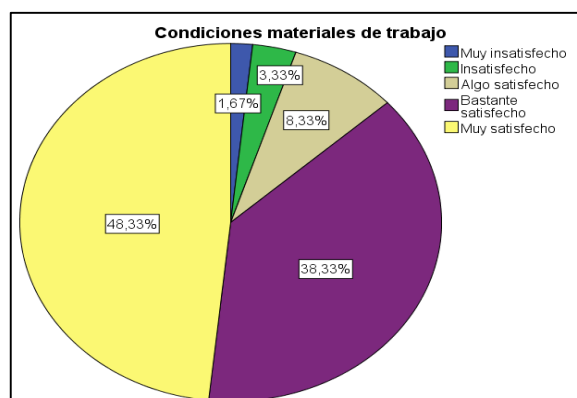
**Tabla 19. Satisfacción frente a las condiciones materiales de trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy insatisfecho	1	1,7	1,7	1,7
	Insatisfecho	2	3,3	3,3	5,0
	Algo satisfecho	5	8,3	8,3	13,3
	Bastante satisfecho	23	38,3	38,3	51,7
	Muy satisfecho	29	48,3	48,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade

**Gráfico 26. Satisfacción frente a las condiciones materiales de trabajo**



**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade

En cuanto a las condiciones y materiales de trabajo, el 48.3% de los empleados se encuentra muy satisfecho, el 38.3% se encuentra bastante

satisfecho, un 8.3% ha dicho que esta algo satisfecho, el 3.3% está insatisfecho y, el 1.7% está muy insatisfecho con las condiciones de trabajo.

Estos resultados son bastante positivos, pues se evidencia que la empresa turística Durán provee los recursos necesarios para que sus trabajadores puedan cumplir con su trabajo sin dificultades. Los materiales de trabajo son de importancia, puesto que, para garantizar un buen puesto de trabajo, “es necesario concretar las tareas, conocer las condiciones del puesto (medios, equipos y materiales necesarios para su desempeño), y las demandas necesarias para su ejecución” (Reyes, 2014, p. 236). Además, cabe considerar que es obligación del empleador otorgar los materiales necesarios para el desempeño eficiente del trabajador.

#### 2.1.4.5. Autonomía, libertad para hacer su trabajo

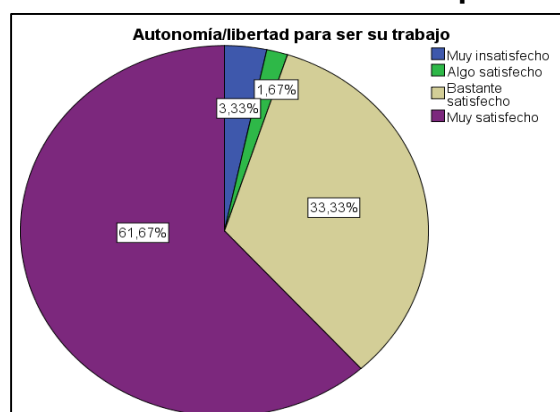
**Tabla 20. Satisfacción frente a la libertad para hacer su trabajo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy insatisfecho	2	3,3	3,3	3,3
Algo satisfecho	1	1,7	1,7	5,0
Bastante satisfecho	20	33,3	33,3	38,3
Muy satisfecho	37	61,7	61,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade

**Gráfico 27. Satisfacción frente a la libertad para hacer su trabajo**



**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade



En la tabla anterior presenta como resultado que el 61.7% de los encuestados se encuentra muy satisfecho con la libertad que se le brinda para realizar su trabajo, el 33.3% está bastante satisfecho, 3.3% está muy insatisfechos y, el 1.7% está algo insatisfecho con la libertad que tiene para llevar a cabo su trabajo. Sobre la importancia de la libertad en el trabajo, Amorós (2007), señala:

Los gerentes deben aprender a diseñar puestos de trabajo que influyan o afecten de forma positiva la motivación del empleado. En este sentido, los puestos que ofrecen, por ejemplo, libertad para trabajar ayudan a satisfacer las metas particulares de los empleados que buscan poseer un mayor control sobre su trabajo; si este empleado trabaja en un puesto con esta característica por lo general se sentirá motivado. (p. 198)

El empleador debe permitir al trabajador una autonomía y libertad para ejercer su trabajo, esto a partir de los tres meses de prueba que tienen como obligación patronal para conocer a un empleado, además es el tiempo que tiene el trabajador para aprender y acoplarse al ritmo de trabajo de la empresa, pero es importante considerar que esta libertad ha de corresponder a la confianza y responsabilidad que demuestre el empleado.

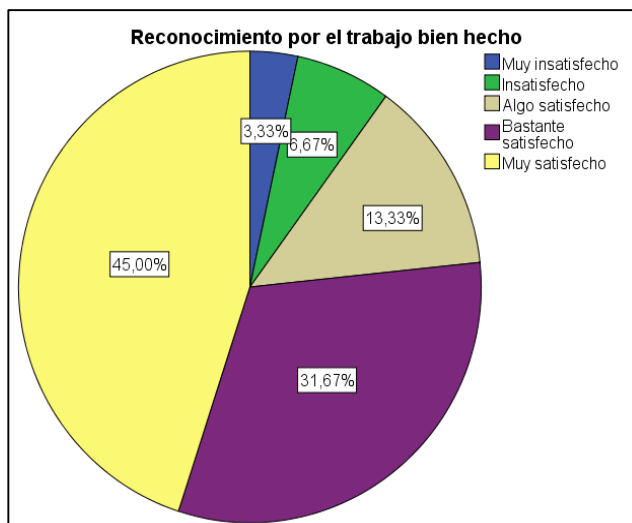
#### 2.1.4.6. Reconocimiento por el trabajo bien hecho.

**Tabla 21. Satisfacción frente al reconocimiento de su trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy insatisfecho	2	3,3	3,3	3,3
	Insatisfecho	4	6,7	6,7	10,0
	Algo satisfecho	8	13,3	13,3	23,3
	Bastante satisfecho	19	31,7	31,7	55,0
	Muy satisfecho	27	45,0	45,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade

**Gráfico 28. Satisfacción frente al reconocimiento de su trabajo****Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán**Elaborado por:** Caridad Andrade

Los resultados sobre satisfacción con respecto al reconocimiento que el personal recibe cuando hace bien su trabajo, el 45% de los trabajadores está muy satisfecho, el 31.7% está bastante satisfecho, el 13.3% se encuentra algo satisfecho, el 6.7% está insatisfecho y, el 3.3% demuestra estar muy insatisfecho con el reconocimiento a su trabajo.

Sobre la importancia del reconocimiento del trabajo para la satisfacción laboral “es necesario que la dirección observe aquello que sus subordinados hacen bien y que les comunique su agradecimiento, debe darse inmediatamente después de que se produzca la conducta que lo merece” (González, 2006, p. 113).

El reconocimiento puede ser económico o simplemente unas palabras de reconocimiento y esfuerzo del trabajo bien hecho, lo importante es que el buen desempeño del trabajador no pase por desapercibido, por lo que los directivos deben estar pendientes de reconocer y elogiar al trabajador cuando se desempeña bien.

#### 2.1.4.7. El trabajo que realiza, su actividad en sí.

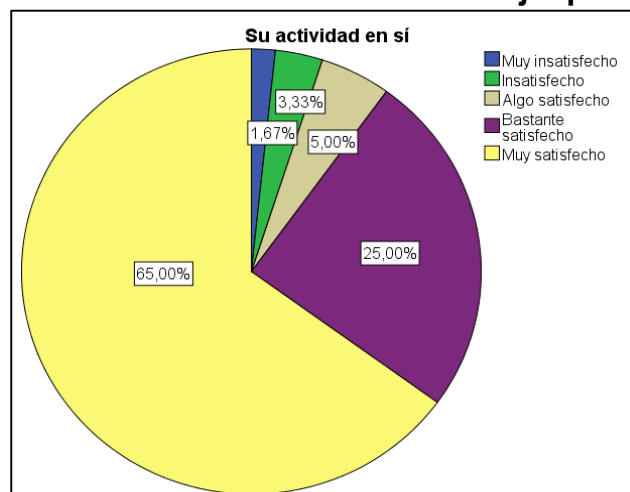
**Tabla 22. Satisfacción frente al trabajo que realiza**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy insatisfecho	1	1,7	1,7	1,7
Insatisfecho	2	3,3	3,3	5,0
Algo satisfecho	3	5,0	5,0	10,0
Bastante satisfecho	15	25,0	25,0	35,0
Muy satisfecho	39	65,0	65,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade

**Gráfico 29. Satisfacción frente al trabajo que realiza**



**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade

Respecto a la satisfacción que siente el personal en cuanto al trabajo que realiza en la empresa, se observa que el 65% está muy satisfecho con su trabajo realizado, el 25% está bastante satisfecho, el 5% está algo satisfecho, el 3.3% ha dicho que está insatisfecho y, el 1.7% está muy insatisfecho con el trabajo que realiza.

Este factor es bastante importante puesto que la satisfacción del trabajo bien hecho, aporta al bienestar personal del empleado y su actitud frente al puesto de trabajo. Sobre esto, “estudios sobre el comportamiento humano han demostrado que cuando un empleado se siente satisfecho y motivado alcanza un desempeño

superior en la realización de su trabajo” (Rodríguez, 2009, párr. 2). De esta manera, si un empleado se esfuerza para cumplir con los objetivos de la empresa, esto contribuirá la satisfacción personal del empleado ya que es por sus propios méritos que la empresa surge de buena manera, esto siempre y cuando el empleador reconozca su esfuerzo y trabajo.

#### 2.1.4.8. Posibilidad de desarrollo personal con su trabajo

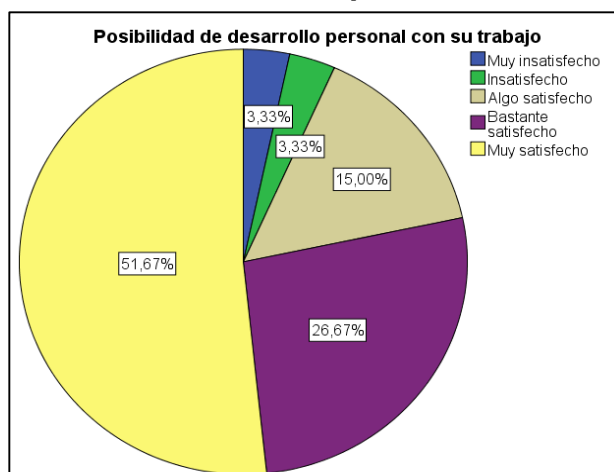
**Tabla 23. Satisfacción frente a la posibilidad de desarrollo personal**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy insatisfecho	2	3,3	3,3	3,3
	Insatisfecho	2	3,3	3,3	6,7
	Algo satisfecho	9	15,0	15,0	21,7
	Bastante satisfecho	16	26,7	26,7	48,3
	Muy satisfecho	31	51,7	51,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade

**Gráfico 30. Satisfacción frente a la posibilidad de desarrollo personal**



**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade

De acuerdo con los resultados, se puede ver que el 51% de los empleados está muy satisfecho con las oportunidades de crecimiento personal que encuentra en su trabajo, mientras que el 26.7% está bastante satisfecho, el 15%



algo satisfecho, el 3.3% está insatisfecho y, el 3.3% está muy insatisfecho con las posibilidades de crecimiento personal que encuentra en este trabajo. Al respecto de estos resultados, Palomo (2010) señala:

...las necesidades de desarrollo personal, logro y autorrealización son la clave para comprender los sentimientos de satisfacción en el trabajo, es decir, los hechos relativos a los factores satisfactores de segundo nivel posibilitan la satisfacción de las necesidades de logro, autorrealización y desarrollo personal, lo cual determina un sentimiento de satisfacción global en el trabajo. (p. 110)

En este contexto es importante la motivación que brinda el empleador a su equipo de trabajo para que ellos puedan desarrollarse personalmente y que exista la posibilidad de que cada uno de ellos pueda surgir y subir de rango en su puesto de trabajo.

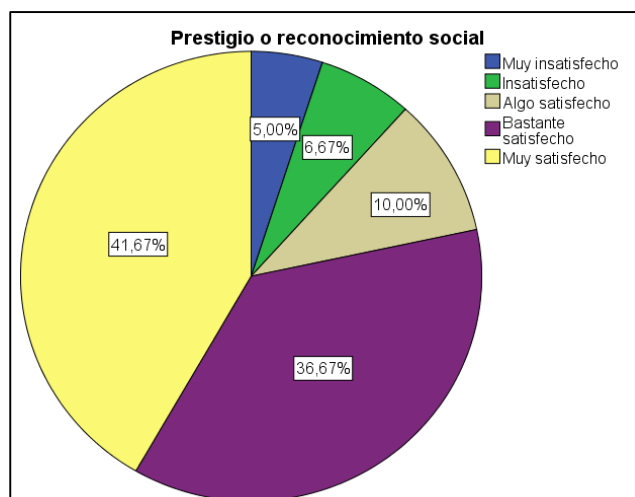
#### 2.1.4.9. Prestigio o reconocimiento social de su profesión.

**Tabla 24. Satisfacción frente al prestigio o reconocimiento social**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy insatisfecho	3	5,0	5,0	5,0
	Insatisfecho	4	6,7	6,7	11,7
	Algo satisfecho	6	10,0	10,0	21,7
	Bastante satisfecho	22	36,7	36,7	58,3
	Muy satisfecho	25	41,7	41,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade

**Gráfico 31. Satisfacción frente al prestigio o reconocimiento social**

**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade

Se les pregunto a los encuestados sobre el prestigio que tiene trabajar en las empresas turísticas Durán, o el reconocimiento social que perciben al trabajar en esta empresa, encontrando que el 41.7% respondió que está muy satisfecho de trabajar en esta empresa, el 36.7% está bastante satisfecho, el 10% algo satisfecho, el 6.7% dice que está insatisfecho y, el 5% está muy insatisfecho con respecto al prestigio que le otorga al trabajar en esta empresa.

La tarea que realizamos en la organización también puede ser fuente de reconocimiento social y prestigio en el trabajo y, por tanto, un factor de motivación. El prestigio (estatus) que la tarea merece al trabajador y su entorno laboral, constituyen un indicador de satisfacción. (Martínez & Lucas, 2001, p. 354)

El hecho de pertenecer a un grupo empresarial es satisfactorio para un empleado ya que tiene gran posibilidad de ascender, y de trabajar en cualquiera de los sitios que conforman en grupo empresarial, así, dependiendo del prestigio social de la empresa, el trabajador tiende a sentirse más respaldado.



#### 2.1.4.10. Posibilidad de ascenso

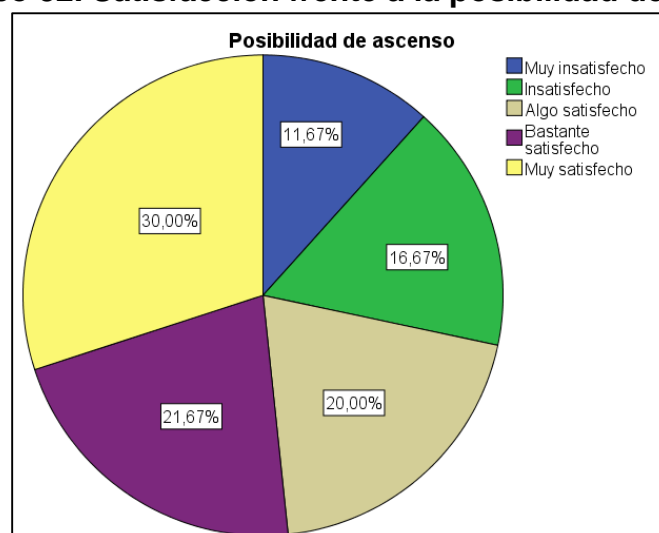
**Tabla 25. Satisfacción frente a la posibilidad de ascenso**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy insatisfecho	7	11,7	11,7	11,7
Insatisfecho	10	16,7	16,7	28,3
Algo satisfecho	12	20,0	20,0	48,3
Bastante satisfecho	13	21,7	21,7	70,0
Muy satisfecho	18	30,0	30,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade

**Gráfico 32. Satisfacción frente a la posibilidad de ascenso**



**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade

De acuerdo a la lectura de los datos anteriores, se observa que el 30% de los empleados de las empresas Durán está muy satisfecho con la posibilidad de ascender en de su puesto de trabajo, el 21.7% está bastante satisfecho, el 20% está algo satisfecho, el 16.7% se encuentra insatisfecho y, el 11.7% está muy insatisfecho con las posibilidades de ascender.

Con respecto a este tema, se evidencia que existen deficiencias en cuanto a la oportunidad de ascenso, puesto que, con relación a los otros factores de



satisfacción antes evaluados, esta vez los resultados no son tan elevados, lo que indica que el personal no siente que la empresa le brinde oportunidades de crecer económicamente.

Una necesidad que se siente más en este tiempo, es la de progresar en la escala laboral y social; y una condición que da un gran valor a un puesto de trabajo es la posibilidad de ascenso que ofrece dentro de una estructura laboral. (Ministerio de Educación y Cultura, 2006, p. 240)

El hecho de ascender en un puesto de trabajo es un acto muy motivador para los empleados, esto les obliga a esforzarse más para obtener dicho prestigio, ya que esto involucra a un incremento de sueldo y tener una satisfacción personal.

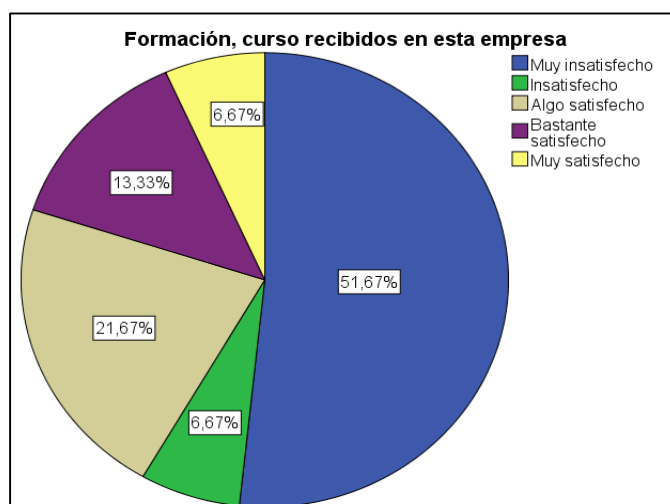
#### 2.1.4.11. Formación y cursos recibidos en la empresa

**Tabla 26. Satisfacción frente a la formación recibida en esta empresa**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy insatisfecho	31	51,7	51,7	51,7
Insatisfecho	4	6,7	6,7	58,3
Algo satisfecho	13	21,7	21,7	80,0
Bastante satisfecho	8	13,3	13,3	93,3
Muy satisfecho	4	6,7	6,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade

**Gráfico 33. Satisfacción frente a la formación recibida en esta empresa**

**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade

Se observa que en relación a las oportunidades de capacitación y formación profesional que brinda la empresa Durán, el 51.7% de los empleados está muy insatisfecho, el 21.7% está algo satisfecho, el 13.3% está bastante satisfecho, el 6.7% está insatisfecho y, el solo el 6.7% está muy satisfecho con las capacitaciones que se brindan.

Esto demuestra que los empleados reciben muy poca formación por parte de los empresarios, lo cual puede convertirse en el largo plazo en un factor de desmotivación y bajo nivel de satisfacción porque los empleados no encuentran en su puesto de trabajo una oportunidad para seguir creciendo y ampliando sus conocimientos: “el otorgar al colaborador los conocimientos, las herramientas necesarias e impulsar sus actitudes para realizar adecuadamente su trabajo, genera en él y ella, por añadidura mayor motivación, al elevar sus competencias para trabajar mejor y más rápida y eficientemente” (Huertas, 2012, párr. 3).

Los espacios de capacitación que se les puede ofrecer a los empleados son importantes porque se les demuestra que son importantes para la empresa y que su crecimiento profesional les interesa a sus directivos, además que promueve sus competencias y habilidades porque les permite actualizar sus conocimientos, lo cual se dificulta para el trabajador debido a sus horarios de trabajo.

## 2.1.4.12. Utilidad de su labor para el buen funcionamiento de la empresa.

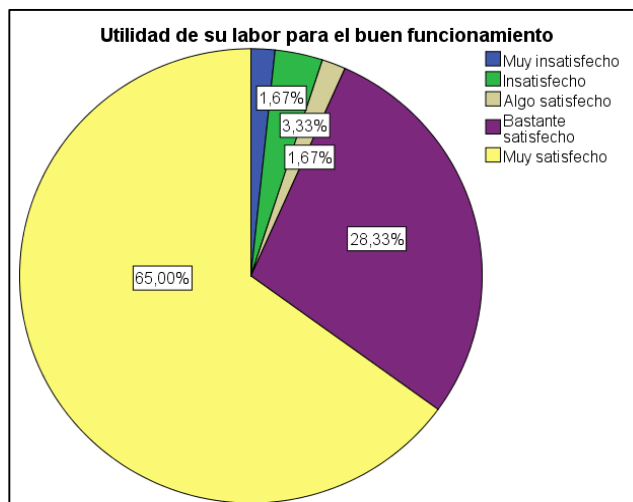
**Tabla 27. Satisfacción frente a la utilidad de su labor**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy insatisfecho	1	1,7	1,7	1,7
	Insatisfecho	2	3,3	3,3	5,0
	Algo satisfecho	1	1,7	1,7	6,7
	Bastante satisfecho	17	28,3	28,3	35,0
	Muy satisfecho	39	65,0	65,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade

**Gráfico 34. Satisfacción frente a la utilidad de su labor**



**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade

En la tabla anterior se observa que la mayoría de los encuestados (65%) se encuentran muy satisfechos con el aporte de su trabajo para el buen funcionamiento de la empresa, el 28.3% está bastante satisfecho, el 3.3% se encuentra insatisfecho, el 1.7% está algo insatisfecho y, el 1.7% muy insatisfecho con su aporte para el buen funcionamiento de la empresa.

Las mejores empresas son aquellas que enfatizan la importancia del trabajo en equipo, se estimula y se promueve cada vez que se presenta una oportunidad. A todo el mundo le gusta formar parte de un grupo mayor y sentir que están realizando una verdadera contribución a la

compañía. Así afloran los mejores talentos de los empleados. (Tracy, 2009, p. 86)

En este sentido, se observa que los empleados de las empresas Durán se muestran positivos y satisfechos, lo que es signo de que tienden a cooperar de manera fácil y natural porque se sienten bien con el valor de su trabajo para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

#### 2.1.4.13. Asistencia sanitaria para los empleados de la empresa

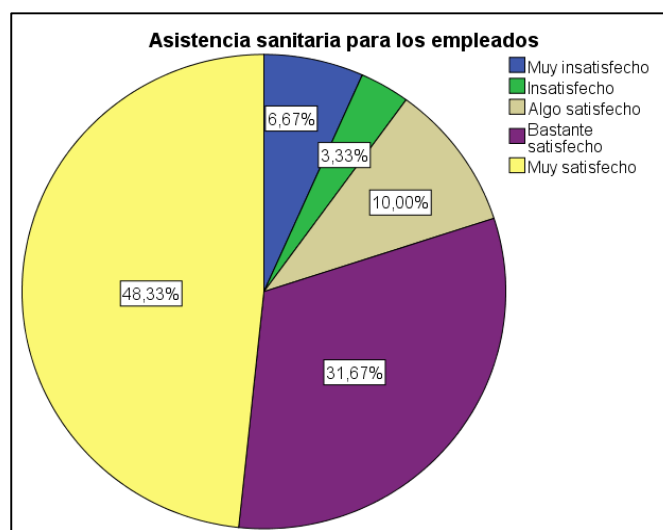
**Tabla 28. Satisfacción frente a la asistencia sanitaria para los empleados**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy insatisfecho	4	6,7	6,7	6,7
Insatisfecho	2	3,3	3,3	10,0
Algo satisfecho	6	10,0	10,0	20,0
Bastante satisfecho	19	31,7	31,7	51,7
Muy satisfecho	29	48,3	48,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade

**Gráfico 35. Satisfacción frente a la asistencia sanitaria para los empleados**



**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade



Se observa que en relación a la asistencia sanitaria que reciben los empleados, el 48.3% de los empleados ha respondido que está muy satisfecho con la asistencia sanitaria que recibe, el 31.7% está bastante satisfecho, el 10% está algo satisfecho, el 6.7% está muy insatisfecho y, el 3.3% está insatisfecho con la asistencia sanitaria que ofrece la empresa.

De acuerdo con estos resultados, la empresa turística Durán, aplica las medidas preventivas adecuadas para el bienestar de sus trabajadores, y cumple con los estándares para evitar accidentes y otros daños a la salud que los trabajadores padecen en relación con su trabajo. De esta manera, Bárcenas (2008) plantea:

Si alcanzar la seguridad laboral se convierte en el objetivo de todos los participantes, entonces, esto no solamente llevará a una reducción de los accidentes y enfermedades laborales, sino que se harán visibles los efectos positivos en la satisfacción laboral de los empleados, en la calidad de los productos y/o servicios, y la rentabilidad de la organización en su conjunto. (p. 9)

Por tal razón, proteger a los miembros de la organización de accidentes laborales debe ser un objetivo de cada empresa para asegurar el bienestar del equipo de trabajo y su comodidad con el puesto de trabajo.

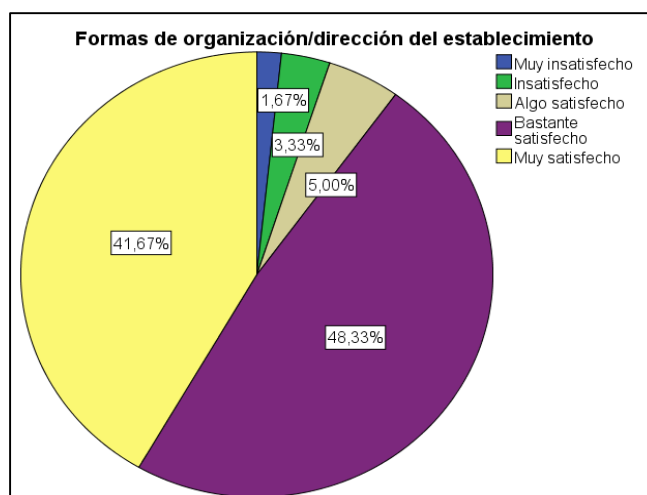
#### 2.1.4.14. Forma de organización, dirección de la empresa

**Tabla 29. Satisfacción frente a las formas de organización y dirección**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy insatisfecho	1	1,7	1,7	1,7
Insatisfecho	2	3,3	3,3	5,0
Algo satisfecho	3	5,0	5,0	10,0
Bastante satisfecho	29	48,3	48,3	58,3
Muy satisfecho	25	41,7	41,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade

**Gráfico 36. Satisfacción frente a las formas de organización y dirección**

**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán  
**Elaborado por:** Caridad Andrade

Con respecto a las formas de organización y dirección de la empresa, los resultados muestran que el 48.3% está bastante satisfecho, el 41.7% se encuentra muy satisfecho, el 5% está algo satisfecho, el 3.3% está insatisfecho y, el 1.7% está muy insatisfecho con el manejo de la organización y dirección de su lugar de trabajo.

Los factores relacionados con la organización del trabajo y que influyen en la satisfacción son: características y estructura de la empresa, la cultura organizacional, las normas, hábitos, políticas y valores de la empresa, el clima de trabajo, el estilo de mando, el grado de participación del trabajador en la empresa y la estabilidad en el empleo, así como la estabilidad de la empresa. (Cabaleiro, 2010, p. 56)

Para que una empresa tenga una buena funcionalidad se debe tener una buena dirección y la cabeza es la que debe generar comodidad, tranquilidad, seguridad, además de motivar al personal y hacer que los empleados amen su trabajo ejercerán su trabajo eficazmente, un empleado satisfecho es un ingreso más para empresa.

**2.1.4.15. Indique su nivel de satisfacción general con su trabajo, considerando todos los aspectos de forma global.**

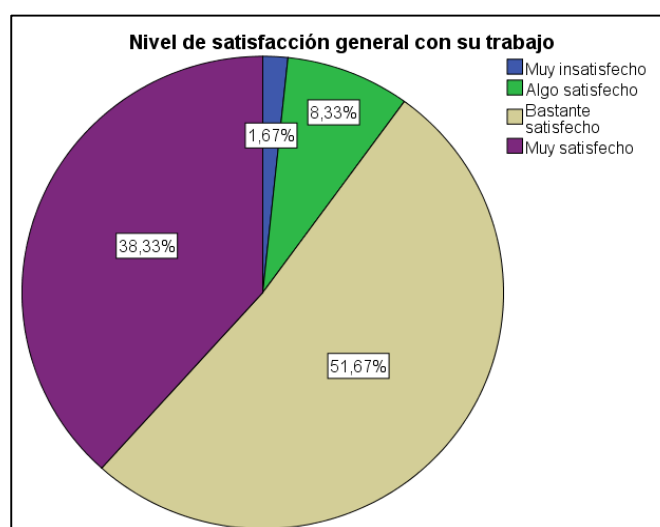
**Tabla 30. Nivel de satisfacción general con su trabajo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy insatisfecho	1	1,7	1,7	1,7
Algo satisfecho	5	8,3	8,3	10,0
Bastante satisfecho	31	51,7	51,7	61,7
Muy satisfecho	23	38,3	38,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade

**Gráfico 37. Nivel de satisfacción general con su trabajo**



**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade

Haciendo un recuento general de la satisfacción del personal de las empresas Durán en relación con su trabajo, se observa que el 51.7% está bastante satisfecho, el 38.3% está muy satisfecho, el 8.3% está algo satisfecho y solo el 1.7% está muy insatisfecho con su trabajo a nivel general.

Sobre esto, cabe mencionar que la satisfacción laboral “se refiere a la actitud global de una persona hacia el trabajo que realiza. Si un individuo se encuentra





satisfecho con el trabajo que lleva a cabo, mostrará una actitud positiva hacia el mismo” (Amorós, 2007, p. 73).

Bajo esta afirmación, se demuestra que la mayor parte de los empleados se encuentran bastante satisfechos con su trabajo, lo cual es importante también para la empresa pues el impacto del factor humano y de su comportamiento es esencial en las empresas del sector servicios, especialmente de sector turístico, donde la experiencia que se le brinde al cliente en su viaje, marca la diferencia. En tal sentido, en la medida que los trabajadores estén satisfechos con su puesto de trabajo, mejores servicios ofrecerán a los clientes porque su satisfacción se reflejará en su manera de hacer las cosas.

## **2.2. Análisis de datos**

El estudio de satisfacción laboral realizado con 60 empleados de las empresas turísticas Durán, en los servicios de alimentación y alojamiento, se ha enfocado en conocer justamente el nivel de satisfacción que tienen los empleados frente a factores como su salario, sus relaciones interpersonales, sus posibilidades de crecer profesionalmente, su lugar de trabajo, el trato de sus directivos, entre otros, con el objetivo de evaluar la situación general actual de los recursos humanos, y a la vez, determinar cuáles son las falencias que impiden la satisfacción laboral integral, para luego plantear posibles soluciones según sea el caso.

En tal sentido, los resultados han demostrado que la mayoría de empleados que trabajan en las empresas turísticas Durán (66.7%) han elegido laborar en esta industria porque les gusta el servicio turístico, lo cual indica que los empleados están conformes con su trabajo y esto señala un camino positivo para la satisfacción laboral, puesto que, el empleado que encuentre placer en su trabajo, que disfrute de lo que hace, es más seguro que esté a gusto con su puesto. Por lo tanto, las empresas turísticas Durán cuentan con personal motivado y enfocado en el servicio turístico, lo que es una oportunidad a aprovechar para impulsar a los empleados a ofrecer una experiencia turística en el marco de la excelente atención al cliente.



Las personas que han decidido trabajar en estas empresas consideran que trabajar en el sector turístico es de gran agrado ya que además de recibir una remuneración económica, tienen una ventaja el de relacionarse con personas ya sea nacionales y extranjeras en las que compartiendo y ofreciendo servicio se aprende mucho sobre culturas diferentes.

Entre los resultados positivos que demuestran alto nivel de satisfacción, se destaca la relación laboral que existe entre los compañeros de trabajo (60%), así como la relación entre los trabajadores, lo que se presenta como un elemento indispensable para la motivación laboral, puesto que las interrelaciones marcan el clima laboral y, un clima tranquilo, de confianza y camaradería es siempre bueno para que las personas trabajen de manera adecuada, generando resultados positivos para la empresa. De igual manera, estos resultados incluyen en la relación con los superiores, dando el 61.7% muy satisfechos y el 1.7% muy insatisfecho siendo la minoría del personal, esto también da lugar a que la relación que llevan con sus superiores son muy satisfechas con un porcentaje del 48.3% de los empleados; ellos sienten que su libertad para hacer su trabajo y su autonomía están muy satisfechos con un 61.7% dando como mayoría en la tabla de encuestas, los empleados afirman que cuando su trabajo está bien realizado son reconocidos esto ha dicho el 45% de los encuestados es decir el 31.7% se encuentra bastante satisfecho en cuanto a este aspecto, el 65% dice que su actividad en si es muy satisfactoria.

Los empleados reconocen que su labor es fundamental para el buen funcionamiento de la empresa esto lo ha demostrado el 65% de los encuestados, en su lugar el 48.3% está bastante satisfecho con la manera en la que se está organizando y dirigiendo la empresa, no obstante, el 51.7% está bastante satisfecho con su trabajo en general.

Con respecto al reconocimiento social por el trabajo que realizan, el 41.7% está muy satisfecho de trabajar en las empresas turísticas Durán debido al prestigio y reconocimiento que las empresas han ganado en el mercado turístico de Cuenca, especialmente considerando que el turismo en esta ciudad está en crecimiento, y los servicios de la empresa son reconocidos tanto por los habitantes de la ciudad, como los turistas nacionales y extranjeros.



Por otra parte, los factores en que los empleados de las empresas turísticas Durán encuentran menor nivel de satisfacción, son:

El sueldo percibido, como el mayor inconveniente entre el 31.7% de los empleados encuestados, y como segunda dificultad, el 23.8% ha señalado los horarios o turnos. Estos resultados no son representativos para determinar estrictamente que son un problema de satisfacción, especialmente porque frente a ellos se presenta un 40.8% de empleados que no encuentra ninguna dificultad en su trabajo. Sin embargo, no se puede dejar de lado este inconveniente, y es que el nivel de insatisfacción puede ir aumentando con el tiempo, especialmente cuando se trata del horario, pues en el mercado turístico generalmente es rotativo, y puede, a largo plazo, agotar al personal o afectar a su salud, lo que sin duda repercutirá en su estado de ánimo, su rendimiento y en su satisfacción.

Los resultados que más llaman la atención con respecto a la satisfacción en el puesto de trabajo, demuestran que existe un porcentaje importante de personal de las empresas turísticas Durán no está satisfechos con las oportunidades de desarrollo profesional (51.57% muy insatisfechos). Esto se complementa con el sondeo previo realizado en las empresas Durán, en el cual se encontró que no se realizan cursos de capacitación para los empleados.

De igual manera, se observan porcentajes preocupantes de baja satisfacción correspondiente a la falta de oportunidades de ascenso en el puesto de trabajo, lo que sin duda tiene relación con la falta de incentivo al desarrollo profesional, puesto que si los empleados tuvieran la oportunidad de prepararse con cursos de capacitación, serían mejores en su puesto de trabajo, aplicarían nuevos métodos de trabajo, actualizarían sus conocimientos, y por lo tanto, serían propuestos para un ascenso dentro de la empresa. Al contrario, si los empleados, que ahora están enfocados totalmente en su trabajo y destinan su tiempo a ello, no tienen oportunidades de asistir a cursos de capacitación, y la empresa no promueve estas oportunidad, entonces, los empleados se quedarán encasillados en el puesto de trabajo haciendo lo que hacen siempre, sin aplicar nuevos métodos o mejorando su desempeño, y por lo tanto, se quedarán siempre en el mismo puesto de trabajo porque es lo que siempre hacen y no han desarrollado nuevas competencias.



En el mundo actual existe un alto nivel de competencia en el campo laboral, especialmente debido a inminente globalización que surge como efecto del acelerado avance tecnológico, lo que requiere que los trabajadores estén continuamente capacitándose y actualizando sus conocimientos para dominar estas tecnologías y, sobre todo en el mercado de los servicios turísticos, responder a las necesidades y preferencias del pasajero actual.

Por tal razón, es importante que los directivos empresariales estén pendientes del desarrollo del talento humano e inviertan en él, teniendo presente que, al tratarse de servicios, el personal compone el elemento principal de la empresa porque es la imagen de ella y se encarga directamente de tratar con el cliente. Al contrario, cuando no se genera desarrollo profesional, provoca ineficiencia y disminución de la competitividad. Por lo tanto, estos resultados llevan a plantearse propuestas que apunten al impulso de las capacidades del talento humano, a través de la programación de cursos de capacitación interna para el personal de la empresa.

### **2.3. Propuesta de mejora para la satisfacción laboral de las empresas turísticas Durán.**

#### **2.3.1. Nombre de la propuesta**

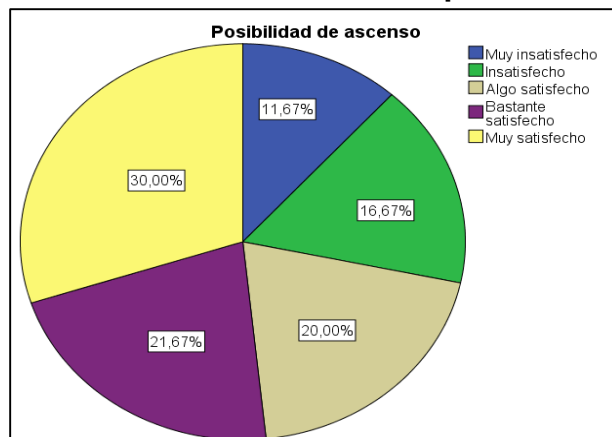
Plan de capacitación interna del talento humano para efectivizar el desempeño profesional y elevar la satisfacción laboral del personal de las empresas turísticas Durán.

#### **2.3.2. Justificación**

De acuerdo con los resultados obtenidos después de aplicar la encuesta de satisfacción laboral a los empleados de las empresas turísticas Durán, se ha encontrado que los resultados más preocupantes apuntan a un nivel bajo de satisfacción con respecto a la oportunidad de recibir cursos de capacitación que impulsen el desarrollo profesional de los empleados y que, en consecuencia, les permita acceder a oportunidades de ascenso del puesto de trabajo.

Así, los resultados indican que el 48% de los empleados señala niveles bajos de satisfacción (20% algo satisfecho, 16.67% insatisfecho y 11.67% muy insatisfecho) con respecto a las posibilidades de ascenso que encuentran en su lugar de trabajo.

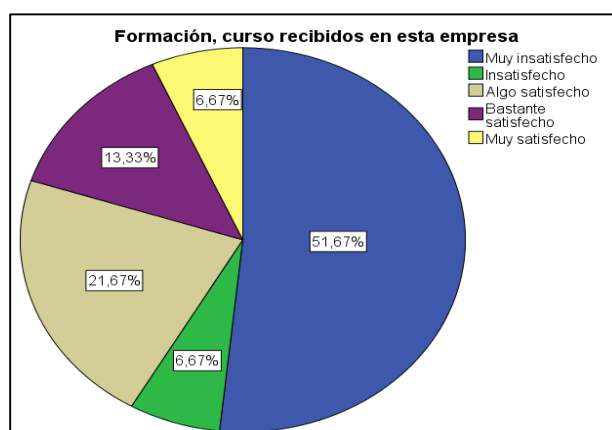
**Gráfico 38. Satisfacción frente a la posibilidad de ascenso**



**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán  
**Elaborado por:** Caridad Andrade

Por su parte, la deficiencia más importante, se observa en el 80% del personal que indica niveles bajos de satisfacción laboral (21.67% algo satisfecho, 6.67% insatisfecho y 51.67% muy insatisfecho) con respecto a la formación recibida en las empresas turísticas Durán.

**Gráfico 39. Satisfacción frente a la formación recibida en esta empresa**



**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán  
**Elaborado por:** Caridad Andrade

Considerando esta realidad, se destaca la importancia de plantear un programa de capacitación continua para el personal de la empresa, con la



finalidad de elevar la satisfacción de los empleados, y a su vez, cubrir las necesidades de mejora continua en el servicio, lo cual es sinónimos de innovación empresarial para estar al día con los requerimientos de sus clientes y responder con un servicio de excelencia. Estas son características de éxito que ofrece la capacitación del personal, puesto que permite proveer de información continua a los trabajadores para que actualicen sus conocimientos y desarrollen nuevas competencias laborales.

Permitir a los colaboradores de la empresa que accedan a los conocimientos y las herramientas necesarias para su desempeño laboral, impulsa sus actitudes para realizar de manera adecuada su trabajo, los motiva a trabajar eficazmente y a aprovechar sus competencias. De la misma manera, cuando el trabajador siente que sus superiores se preocupan por su crecimiento personal y profesional, ponen mayor empeño y compromiso para cumplir los objetivos de la empresa, de la cual se sienten parte importante.

La propuesta en mención, plantea empezar con un diagnóstico de las necesidades de capacitación para determinar los temas exactos que se necesitan tratar, para luego elaborar una programación trimestral de cursos y talleres de capacitación orientados a cada área de trabajo, de modo que todos tengan la oportunidad de reforzar sus conocimientos en su área específica de trabajo, así como de conocimientos generales en servicio al cliente, turismo y manejo de nuevas tecnologías.

### **2.3.3. Población objetivo**

La población objetivo de la propuesta son los 60 empleados que trabajan en las empresas turísticas de la familia Durán, quienes están divididos de la siguiente manera en cada una de las empresas:

- Gran Hotel de las Flores: 10 empleados
- Hotel Cuenca: 15 empleados
- Restaurante Carbón: 10 empleados
- Casa Monserrat: 2 empleados
- Restaurante Tierra de Fuego: 14 empleados



- Suites del Parque by Hotel Cuenca: 3 empleados
- Café del Parque: 6 empleados

#### 2.3.4. Objetivos

##### Objetivo General

Proponer un plan de capacitación profesional interna para el personal de las empresas turísticas Durán.

##### Objetivos Específicos

- Socializar los resultados de la investigación con los directivos de las empresas turísticas Durán y presentar la propuesta.
- Diagnosticar las necesidades de capacitación del personal de las empresas turísticas Durán.
- Elaborar un programa de capacitación periódica por áreas y departamentos.
- Diagnosticar la satisfacción de los empleados periódicamente.

#### 2.3.5. Actividades generales

**Tabla 31. Actividades**

Objetivos	Actividades	Recursos materiales	Tiempo estimado
Socializar con los directivos los resultados obtenidos en la investigación, con énfasis en las deficiencias encontradas.	Planificar una reunión con los directivos de las empresas turísticas Durán.		1 semana
	Preparar un informe que sintetice los resultados de la investigación.		
	Preparar una presentación sobre la propuesta.		
	Recoger las opiniones de los directivos respecto a las		



	deficiencias encontradas y sus necesidades.		
Diagnosticar las necesidades de capacitación	Crear un instructivo de evaluación.	Copias	Dos semanas
	Determinar las necesidades de capacitación del personal.		
	Hacer una lista de los posibles temas de acuerdo a cada área.		
	Escoger los temas más importantes para incluirlos en el plan.		
Elaborar un programa de capacitación periódica por áreas y departamentos	Elaborar un cronograma de capacitación por semanas.	Hojas Salas de capacitación	Tres meses
	Establecer una lista de capacitadores de acuerdo a los temas a tratarse.		
	Elaborar una lista de los espacios, tiempo, equipo y materiales necesarios.		

**Realizado por:** Caridad Andrade

### 2.3.6. Resultados esperados

- Ofrecer cursos y talleres de capacitación profesional periódica a los empleados de las empresas turísticas Durán.
- Dar a los empleados la oportunidad de acceder a nuevos conocimientos.
- Promover espacios de integración entre los empleados.
- Elevar el nivel de satisfacción de los empleados al 90%.





### 2.3.7. Plan de Acción

Para la aplicación de la propuesta de capacitación se describe a continuación el plan de acción por etapas, el cual está basado en el modelo de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de México (2008):

- Etapa 1: Detección individual de los requerimientos de capacitación.
- Etapa 2: Síntesis de las necesidades de capacitación por área.
- Etapa 3: Consolidado de necesidades de capacitación de las empresas turísticas Durán.
- Etapa 4: Diseño del plan de capacitación a impartirse.

#### **Etapa 1: Detección individual de los requerimientos de capacitación.**

Para llevar a cabo el propósito de detectar o determinar los temas en qué los empleados necesitan ser capacitados, se ha distribuido al personal en tres áreas básicas que permitirán organizar de mejor manera todo el proceso de capacitación:

En tal sentido, se programarán temas de capacitación orientados al trabajo en estas áreas que son de interés de los trabajadores, y conforme a las necesidades de capacitación detectadas previamente en el diagnóstico que se realizará al personal.

**Tabla 32. División por áreas**

<b>Áreas</b>	<b>Nº de empleados</b>
Alojamiento	16
Alimentación y Bebidas	30
Administración	14
<b>Total</b>	<b>60</b>

**Elaborado por:** Caridad Andrade



Para obtener la información sobre las necesidades de capacitación, se ha distribuido un formulario a cada uno de los empleados y jefes de cada área en las siete empresas que tiene la familia Durán.

La encuesta fue distribuida en el menor plazo posible para evitar la influencia de personas ajenas al cargo puesto que, además, las necesidades son distintas para cada persona y están asociadas a un área específica de trabajo. El formato de la encuesta está orientado a conocer las debilidades en cuanto a conocimiento, habilidades y/o destrezas y que pueden ser resueltas mediante capacitación.

El modelo de encuesta a utilizar fue el siguiente<sup>1</sup>:

### DETECCIÓN INDIVIDUAL DE CAPACITACIÓN

(Debe ser contestada por todos los integrantes de la empresa)

Nombres:	
----------	--

Cargo que ocupa en la empresa:	
--------------------------------	--

Área laboral a la que pertenece (depto., Unidad, etc.	
---	--

a) Principales tareas que desempeña ( no más de cuatro)

1	
2	
3	
4	

b) Señale las principales debilidades en materia de conocimiento, habilidades, destrezas que usted considera tener para un mejor desempeño en cada una de las tareas claves mencionadas en el punto anterior.

---

<sup>1</sup> Modelo basado en Gordillo Chillogallo, O. (2009). *Optimización del subsistema de capacitación basado en competencias para las divisiones Molino y Ondutec del Grupo Cartopel período 2009*. Cuenca: Universidad Politécnica Salesiana, págs. 88-92.



Califique según su debilidad		Avanzado	Medio	Bajo
Tarea 1				
Tarea 2				
Tarea 3				
Tarea 4				

- c) Si existe la posibilidad de realizar capacitación más específica, señale que temas le interesa desarrollar para fortalecer sus propias competencias laborales.
- d) Señale en que temas usted considera que se debe fortalecer la capacitación al interior de su empresa.

Gracias por su colaboración

## **Etapas 2: Síntesis de las necesidades de capacitación por área.**

Una vez obtenidas las encuestas respondidas se ha procedido a su respectiva tabulación, extrayendo previamente las habilidades y temas de interés más generales (las más nombradas por los empleados) por cada área:

### **1. Área de Alojamiento**

<b>Principales debilidades</b>	<b>Temas de interés</b>
Desactualización en programas informáticos (Excel, Word, etc.)	Programas de informática básica.
Falta de capacitación en seguridad laboral y primeros auxilios.	Seguridad laboral
Manejo de idiomas, principalmente de inglés.	Inglés básico
Profundidad en temas turísticos para ayudar al huésped.	Información turística de Cuenca y sus alrededores.
Revisar temas de atención al cliente y manejo de quejas.	Atención al cliente.

**Fuente:** Encuesta aplicada a empleados

**Elaborado por:** Caridad Andrade



## 2. Área de Alimentos y Bebidas

Principales debilidades	Temas de interés
Recordar a todos los empleados las técnicas para manipular alimentos.	Manipulación de alimentos
Ampliar la oferta de un menú para vegetarianos.	Recetas para platos vegetarianos.
Conocimiento en tiempos y temperaturas correctas para mantener alimentos frescos.	Química de alimentos.
Conocer cómo mejorar la atención personalizada a cada cliente.	Atención al cliente.

**Fuente:** Encuesta aplicada a empleados

**Elaborado por:** Caridad Andrade

## 3. Área de Administración

Principales debilidades	Temas de interés
Desactualización en programas informáticos (Excel, Word, etc.) para administrar o reservar.	Programas de informática básica.
Actualización en sistemas de contabilidad NIC.	Normas Internacional de Contabilidad.
Actualización en declaración de impuestos SRI.	Servicio de Rentas Internas
Perfeccionar el manejo del sistema de registro de cuentas de la empresa.	Sistema administrativo de las Empresas Durán.
Aprender a manejar mejor la relación entre los empleados y manejar conflictos.	Administración de los Recursos Humanos.

**Fuente:** Encuesta aplicada a empleados

**Elaborado por:** Caridad Andrade

Posteriormente se asigna profundidad y prioridades de acuerdo a la siguiente tabla de puntajes:

Para definir el nivel de profundidad de la necesidad en cada área, los empleados han asignado a cada necesidad la siguiente escala:

**Tabla 33. Nivel de profundidad**

<b>Nivel de profundidad</b>	<b>Características de la capacitación</b>
Avanzado	Se requieren conocimientos actualizados de alto nivel, con la finalidad de dominar plena e integralmente el tema.
Medio	Se requiere un dominio global de los principales contenidos del tema, sin que se precise acceder a los aspectos de “uso experto”.
Básico	Se requiere conocer el tema en sus aspectos primarios, para entender de qué se trata y establecer requerimientos que corresponde que sean resueltos por otras personas.

**Fuente:** (Serrato, 2010)

**Elaborado por:** Caridad Andrade

Para determinar la importancia de cada necesidad, se ha trabajado junto con los jefes de cada departamento y cada empresa para asignar la importancia a cada tema y elegir posteriormente los temas a tratarse.

### 1. Área de Alojamiento

<b>Necesidades de Capacitación</b>	<b>Nivel de Profundidad</b>			<b>Importancia de la Necesidad</b>			<b>Empleados con esa necesidad</b>
	<b>Avanzado</b>	<b>Medio</b>	<b>Básico</b>	<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>	
Programas de informática básica.			x			x	6
Seguridad laboral			x		x		3
Inglés básico		x			x		4
Información turística de Cuenca y sus alrededores.		x		x			10
Atención al cliente.	x			x			12

**Fuente:** Encuesta aplicada a empleados

**Elaborado por:** Caridad Andrade



## 2. Área de Alimentos y Bebidas

Necesidades de Capacitación	Nivel de Profundidad			Importancia de la Necesidad			N° empleados con esa necesidad
	Avanzado	Medio	Básico	Alta	Media	Baja	
Manipulación de alimentos		x		x			9
Recetas para platos vegetarianos.	x			x			11
Química de alimentos.			x		x		8
Atención al cliente.		x		x			13

**Fuente:** Encuesta aplicada a empleados

**Elaborado por:** Caridad Andrade

## 3. Área de Administración

Necesidades de Capacitación	Nivel de Profundidad			Importancia de la Necesidad			N° empleados con esa necesidad
	Avanzado	Medio	Básico	Alta	Media	Baja	
Programas de informática básica.		x			x		7
Normas Internacional de Contabilidad.	x					x	4
Servicio de Rentas Internas		x		x			5
Sistema administrativo de las Empresas Durán.		x		x			6
Administración de los Recursos Humanos.		x		x			8

**Fuente:** Encuesta aplicada a empleados

**Elaborado por:** Caridad Andrade

### **Etapas 2: Consolidado de necesidades de capacitación de las empresas turísticas Durán.**

Con base en los niveles de importancia anotados en la etapa anterior, se definen los siguientes temas de capacitación a tratar por área:



### 1. Área de Alojamiento

Principales debilidades	Temas de interés
Falta de capacitación en seguridad laboral y primeros auxilios.	Seguridad laboral
Manejo de idiomas, principalmente de inglés.	Inglés básico
Profundidad en temas turísticos para ayudar al huésped.	Información turística de Cuenca y sus alrededores.
Revisar temas de atención al cliente y manejo de quejas.	Atención al cliente.

**Fuente:** Encuesta aplicada a empleados

**Elaborado por:** Caridad Andrade

### 2. Área de Alimentos y Bebidas

Principales debilidades	Temas de interés
Recordar a todos los empleados las técnicas para manipular alimentos.	Manipulación de alimentos
Ampliar la oferta de un menú para vegetarianos.	Recetas para platos vegetarianos.
Conocer cómo mejorar la atención personalizada a cada cliente.	Atención al cliente.

**Fuente:** Encuesta aplicada a empleados

**Elaborado por:** Caridad Andrade

### 3. Área de Administración

Principales debilidades	Temas de interés
Desactualización en programas informáticos (Excel, Word, etc.) para administrar o reservar.	Programas de informática básica.
Actualización en declaración de impuestos SRI.	Servicio de Rentas Internas
Perfeccionar el manejo del sistema de registro de cuentas de la empresa.	Sistema administrativo de las Empresas Durán.
Aprender a manejar mejor la relación entre los empleados y manejar conflictos.	Administración de los Recursos Humanos.

**Fuente:** Encuesta aplicada a empleados

**Elaborado por:** Caridad Andrade



#### **Etapla 4: Diseño del plan de capacitación a impartirse.**

El calendario de actividades para cada semana estará distribuido de la siguiente manera:

<b>Martes</b>	<b>Miércoles</b>	<b>Jueves</b>
Área de Alojamiento	Área de Alimentos y Bebidas	Área de Administración

Los temas programados para la capacitación por cada área son:

##### **1. Área de Alojamiento**

<b>Necesidades</b>	<b>Formato</b>	<b>Temas a tratar</b>
Seguridad laboral	Curso - Taller	-Legislación Ecuatoriana sobre Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente -Prevención y control de riesgos -Primeros Auxilios
Inglés básico	Curso - Taller	-English pronouns -Introduce yourself -English at the hotel
Información turística de Cuenca y sus alrededores.	Curso - Taller	-Sitios turísticos e históricos de Cuenca. -Cuenca y sus alrededores: Parque Nacional Cajas, Chordeleg, Yunguilla y Gualaceo. -Técnicas básicas para guiar.
Atención al cliente.	Curso - Taller	-Manejo de quejas y conflictos. -Calidad en Atención al Cliente -Fidelización de los clientes -Técnicas de comunicación asertiva con el cliente.

**Elaborado por:** Caridad Andrade





## 2. Área de Alimentos y Bebidas

Necesidades	Formato	Temas a tratar
Manipulación de alimentos	Curso - Taller	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Normas de higiene y manipulación de alimentos.</li> <li>-Enfermedades más comunes transmitidas por los alimentos</li> <li>-Proceso de preparación de los alimentos.</li> <li>-Manipulación de frutas y verduras.</li> <li>-Manipulación de cárnicos y mariscos.</li> </ul>
Recetas para platos vegetarianos.	Curso - Taller	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Selección de productos orgánicos.</li> <li>-Recetario para entradas vegetarianas.</li> <li>-Recetario para platos fuertes vegetarianos.</li> </ul>
Atención al cliente.	Curso - Taller	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Manejo de quejas y conflictos.</li> <li>-Calidad en Atención al Cliente</li> <li>-¿Cómo vender más y mejor?</li> <li>-Fidelización de los clientes</li> <li>-Técnicas de comunicación asertiva con el cliente.</li> </ul>

Elaborado por: Caridad Andrade

## 3. Área de Administración

Necesidades	Formato	Temas a tratar
Programas de informática básica.	Curso - Taller	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Software y Hardware</li> <li>-Office Word</li> <li>-Office Excel</li> </ul>
Servicio de Rentas Internas	Seminario	De acuerdo a lo programado por el SRI
Sistema administrativo Durán.	Curso - Taller	-La organización y administración de las empresas Durán.
Administración de los Recursos Humanos.	Seminario	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Marketing interno y personal</li> <li>-Motivación para la excelencia personal y profesional.</li> <li>-Liderazgo y toma de decisiones.</li> <li>-Técnicas de coaching para mejorar el desempeño laboral.</li> </ul>

Elaborado por: Caridad Andrade

Para la distribución del cronograma de capacitación anual para las empresas turísticas Durán, se ha dividido a los empleados de cada área en dos grupos, tomando en cuenta que debido a las actividades diarias no pueden ausentarse



todos los empleados de su lugar de trabajo a una misma hora. Teniendo en cuenta esta referencia, el cronograma propuesto es el siguiente:

**Tabla 34. Cronograma de capacitación para el Áreas**

<b>ENERO 2017</b>		
<b><u>Martes</u> ALOJAMIENTO</b>	<b><u>Miércoles</u> ALIMENTOS Y BEBIDAS</b>	<b><u>Jueves</u> ADMINISTRACIÓN</b>
<b>3</b> <b>Tema:</b> Legislación Ecuatoriana sobre Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente <b>Grupo: 1</b> <b>Hora:</b> 10h00-12h00 <b>Grupo: 2</b> <b>Hora:</b> 15h00-17h00 <b>Lugar:</b> Sala de Reuniones Hotel Cuenca	<b>4</b> <b>Tema:</b> Normas de higiene y manipulación de alimentos. <b>Grupo: 1</b> <b>Hora:</b> 10h00-12h00 <b>Grupo: 2</b> <b>Hora:</b> 15h00-17h00 <b>Lugar:</b> Cocina del Hotel Cuenca	<b>5</b> <b>Tema:</b> Software y Hardware <b>Grupo: 1</b> <b>Hora:</b> 10h00-12h00 <b>Grupo: 2</b> <b>Hora:</b> 15h00-17h00 <b>Lugar:</b> Sala de Reuniones Hotel Cuenca
<b>10</b> <b>Tema:</b> Prevención y control de riesgos <b>Grupo: 1</b> <b>Hora:</b> 10h00-12h00 <b>Grupo: 2</b> <b>Hora:</b> 15h00-17h00 <b>Lugar:</b> Sala de Reuniones Hotel Cuenca	<b>11</b> <b>Tema:</b> Enfermedades más comunes transmitidas por los alimentos <b>Grupo: 1</b> <b>Hora:</b> 10h00-12h00 <b>Grupo: 2</b> <b>Hora:</b> 15h00-17h00 <b>Lugar:</b> Cocina del Hotel Cuenca	<b>12</b> <b>Tema:</b> Microsoft Office Word <b>Grupo: 1</b> <b>Hora:</b> 10h00-12h00 <b>Grupo: 2</b> <b>Hora:</b> 15h00-17h00 <b>Lugar:</b> Sala de Reuniones Hotel Cuenca
<b>17</b> <b>Tema:</b> Primeros Auxilios <b>Grupo: 1</b> <b>Hora:</b> 10h00-12h00 <b>Grupo: 2</b> <b>Hora:</b> 15h00-17h00	<b>18</b> <b>Tema:</b> Proceso de preparación de alimentos. <b>Grupo: 1</b> <b>Hora:</b> 10h00-12h00 <b>Grupo: 2</b> <b>Hora:</b> 15h00-17h00	<b>19</b> <b>Tema:</b> Microsoft Office Excel <b>Grupo: 1</b> <b>Hora:</b> 10h00-12h00 <b>Grupo: 2</b> <b>Hora:</b> 15h00-17h00



<b>Lugar:</b> Sala de Reuniones Hotel Cuenca	<b>Lugar:</b> Cocina del Hotel Cuenca	<b>Lugar:</b> Sala de Reuniones Hotel Cuenca
<b>24</b> <b>Tema:</b> English pronouns <b>Grupo:</b> 1 <b>Hora:</b> 10h00-12h00 <b>Grupo:</b> 2 <b>Hora:</b> 15h00-17h00 <b>Lugar:</b> Sala de Reuniones Hotel Cuenca	<b>25</b> <b>Tema:</b> Manipulación de frutas y verduras <b>Grupo:</b> 1 <b>Hora:</b> 10h00-12h00 <b>Grupo:</b> 2 <b>Hora:</b> 15h00-17h00 <b>Lugar:</b> Cocina del Hotel Cuenca	<b>26</b> <b>Tema:</b> Organizado por SRI <b>Grupo:</b> 1 <b>Hora:</b> 10h00-12h00 <b>Grupo:</b> 2 <b>Hora:</b> 15h00-17h00 <b>Lugar:</b> SRI
<b>FEBRERO 2017</b>		
<b>31 ENERO</b> <b>Tema:</b> Introduce yourself <b>Grupo:</b> 1 <b>Hora:</b> 10h00-12h00 <b>Grupo:</b> 2 <b>Hora:</b> 15h00-17h00 <b>Lugar:</b> Sala de Reuniones Hotel Cuenca	<b>1</b> <b>Tema:</b> Manipulación de cárnicos y mariscos <b>Grupo:</b> 1 <b>Hora:</b> 10h00-12h00 <b>Grupo:</b> 2 <b>Hora:</b> 15h00-17h00 <b>Lugar:</b> Cocina del Hotel Cuenca	<b>2</b> <b>Tema:</b> Organizado por SRI <b>Grupo:</b> 1 <b>Hora:</b> 10h00-12h00 <b>Grupo:</b> 2 <b>Hora:</b> 15h00-17h00 <b>Lugar:</b> SRI
<b>7</b> <b>Tema:</b> English at the hotel <b>Grupo:</b> 1 <b>Hora:</b> 10h00-12h00 <b>Grupo:</b> 2 <b>Hora:</b> 15h00-17h00 <b>Lugar:</b> Sala de Reuniones Hotel Cuenca	<b>8</b> <b>Tema:</b> Selección de productos orgánicos <b>Grupo:</b> 1 <b>Hora:</b> 10h00-12h00 <b>Grupo:</b> 2 <b>Hora:</b> 15h00-17h00 <b>Lugar:</b> Cocina del Hotel Cuenca	<b>9</b> <b>Tema:</b> Organizado por SRI <b>Grupo:</b> 1 <b>Hora:</b> 10h00-12h00 <b>Grupo:</b> 2 <b>Hora:</b> 15h00-17h00 <b>Lugar:</b> SRI
<b>14</b> <b>Tema:</b> Sitios turísticos e históricos de Cuenca <b>Grupo:</b> 1 <b>Hora:</b> 10h00-12h00 <b>Grupo:</b> 2 <b>Hora:</b> 15h00-17h00	<b>15</b> <b>Tema:</b> Recetario para entradas vegetarianas <b>Grupo:</b> 1 <b>Hora:</b> 10h00-12h00 <b>Grupo:</b> 2 <b>Hora:</b> 15h00-17h00 <b>Lugar:</b> Cocina del Hotel Cuenca	<b>16</b> <b>Tema:</b> Organizado por SRI <b>Grupo:</b> 1 <b>Hora:</b> 10h00-12h00 <b>Grupo:</b> 2 <b>Hora:</b> 15h00-17h00



<b>Lugar:</b> Sala de Reuniones Hotel Cuenca		<b>Lugar:</b> Sala de Reuniones Hotel Cuenca
<b>21</b> <b>Tema:</b> Cuenca y sus alrededores <b>Grupo:</b> 1 <b>Hora:</b> 10h00-12h00 <b>Grupo:</b> 2 <b>Hora:</b> 15h00-17h00 <b>Lugar:</b> Sala de Reuniones Hotel Cuenca	<b>22</b> <b>Tema:</b> Recetario para platos fuertes vegetarianos <b>Grupo:</b> 1 <b>Hora:</b> 10h00-12h00 <b>Grupo:</b> 2 <b>Hora:</b> 15h00-17h00 <b>Lugar:</b> Cocina del Hotel Cuenca	<b>23</b> <b>Tema:</b> La organización y administración de las empresas Durán. <b>Grupo:</b> 1 <b>Hora:</b> 10h00-13h00 <b>Grupo:</b> 2 <b>Hora:</b> 15h00-18h00 <b>Lugar:</b> Sala de Reuniones Hotel Cuenca
<b>MARZO 2017</b>		
<b>28 FEBRERO</b> <b>Tema:</b> Técnicas básicas para guiar <b>Grupo:</b> 1 <b>Hora:</b> 10h00-12h00 <b>Grupo:</b> 2 <b>Hora:</b> 15h00-17h00 <b>Lugar:</b> Sala de Reuniones Hotel Cuenca	<b>1</b> <b>Tema:</b> Manejo de quejas y conflictos. <b>Grupo:</b> 1 <b>Hora:</b> 10h00-13h00 <b>Grupo:</b> 2 <b>Hora:</b> 15h00-18h00 <b>Lugar:</b> Cocina del Hotel Cuenca	<b>2</b> <b>Tema:</b> Marketing interno y personal <b>Grupo:</b> 1 <b>Hora:</b> 10h00-13h00 <b>Grupo:</b> 2 <b>Hora:</b> 15h00-18h00 <b>Lugar:</b> Sala de Reuniones Hotel Cuenca
<b>7</b> <b>Tema:</b> Manejo de quejas y conflictos <b>Grupo:</b> 1 <b>Hora:</b> 10h00-12h00 <b>Grupo:</b> 2 <b>Hora:</b> 15h00-17h00 <b>Lugar:</b> Sala de Reuniones Hotel Cuenca	<b>8</b> <b>Tema:</b> Calidad en Atención al Cliente <b>Grupo:</b> 1 <b>Hora:</b> 10h00-13h00 <b>Grupo:</b> 2 <b>Hora:</b> 15h00-18h00 <b>Lugar:</b> Cocina del Hotel Cuenca	<b>9</b> <b>Tema:</b> Motivación para la excelencia personal y profesional. <b>Grupo:</b> 1 <b>Hora:</b> 10h00-13h00 <b>Grupo:</b> 2 <b>Hora:</b> 15h00-18h00 <b>Lugar:</b> Sala de Reuniones Hotel Cuenca
<b>14</b> <b>Tema:</b> Calidad en Atención al Cliente <b>Grupo:</b> 1 <b>Hora:</b> 10h00-12h00 <b>Grupo:</b> 2 <b>Hora:</b> 15h00-17h00	<b>15</b> <b>Tema:</b> ¿Cómo vender más y mejor? <b>Grupo:</b> 1 <b>Hora:</b> 10h00-13h00 <b>Grupo:</b> 2 <b>Hora:</b> 15h00-18h00	<b>16</b> <b>Tema:</b> Liderazgo y toma de decisiones. <b>Grupo:</b> 1 <b>Hora:</b> 10h00-13h00 <b>Grupo:</b> 2 <b>Hora:</b> 15h00-18h00



<b>Lugar:</b> Sala de Reuniones Hotel Cuenca	<b>Lugar:</b> Cocina del Hotel Cuenca	<b>Lugar:</b> Sala de Reuniones Hotel Cuenca
<b>21</b> <b>Tema:</b> Fidelización de los clientes <b>Grupo:</b> 1 <b>Hora:</b> 10h00-12h00 <b>Grupo:</b> 2 <b>Hora:</b> 15h00-17h00 <b>Lugar:</b> Sala de Reuniones Hotel Cuenca	<b>22</b> <b>Tema:</b> Fidelización de los clientes <b>Grupo:</b> 1 <b>Hora:</b> 10h00-13h00 <b>Grupo:</b> 2 <b>Hora:</b> 15h00-18h00 <b>Lugar:</b> Cocina del Hotel Cuenca	<b>23</b> <b>Tema:</b> Técnicas de coaching para mejorar el desempeño laboral. <b>Grupo:</b> 1 <b>Hora:</b> 10h00-13h00 <b>Grupo:</b> 2 <b>Hora:</b> 15h00-18h00 <b>Lugar:</b> Sala de Reuniones Hotel Cuenca
<b>28</b> <b>Tema:</b> Técnicas de comunicación asertiva con el cliente <b>Grupo:</b> 1 <b>Hora:</b> 10h00-12h00 <b>Grupo:</b> 2 <b>Hora:</b> 15h00-17h00 <b>Lugar:</b> Sala de Reuniones Hotel Cuenca	<b>29</b> <b>Tema:</b> Técnicas de comunicación asertiva con el cliente. <b>Grupo:</b> 1 <b>Hora:</b> 10h00-13h00 <b>Grupo:</b> 2 <b>Hora:</b> 15h00-18h00 <b>Lugar:</b> Cocina del Hotel Cuenca	

**Elaborado por:** Caridad Andrade

### 2.3.8. Presupuesto

**Tabla 35. Presupuesto**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Socializar los resultados de la investigación con los directivos de las empresas turísticas Durán y presentar la propuesta.	\$25.00
Diagnosticar las necesidades de capacitación del personal de las empresas turísticas Durán.	\$200.00
Capacitación al personal por áreas.	\$7.200,00
Diagnosticar la satisfacción de los empleados periódicamente.	\$200.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$7.625,00</b>

**Elaborado por:** Caridad Andrade

## CAPÍTULO III

### COMPROMISO ORGANIZACIONAL

De acuerdo con Vargas (2014) “de todos los trabajadores del mundo, sólo el 13% está comprometido con su trabajo, es decir que el 87% es propenso a tener baja productividad, cambios de trabajo constantes o encontrarse en una empresa que no le motiva lo suficiente” (párr. 2). Todo ello se fundamenta en una falta de compromiso organizacional, es decir, que los trabajadores no se sienten parte del equipo de trabajo, no comparten el ideal de la empresa, y en consecuencia, no se esfuerzan en colaborar con el cumplimiento de los objetivos organizacionales; lo cual, no siempre significa que sea culpa del empleado, pues dependerá en gran parte del esfuerzo que la administración dedique a motivar a sus empleados y crear en ellos un sentido de pertenencia a la empresa y al equipo de compañeros.

En tal sentido, en este tercer capítulo se presentan los resultados que evalúan el nivel de compromiso organizacional que tienen los empleados de las empresas turísticas Durán, y en base a ello, plantea una propuesta de mejoramiento ante los posibles problemas que se encuentren a lo largo de su desarrollo.

#### 3.1. Diagnóstico del compromiso organizacional

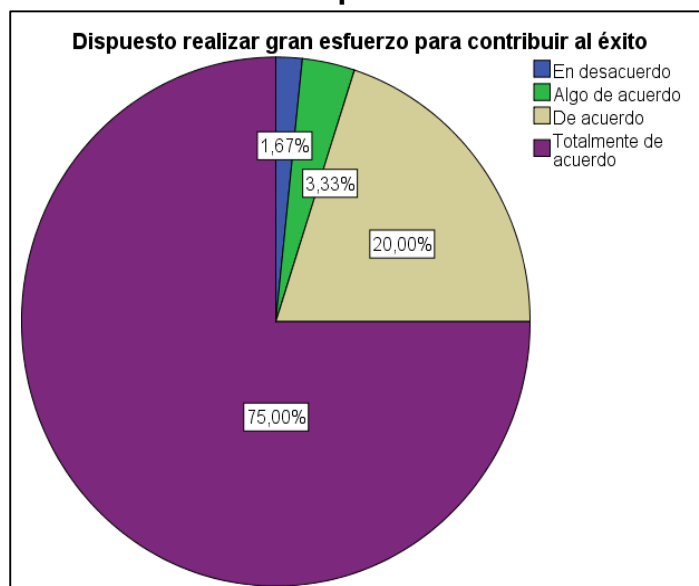
##### 3.1.1. Disposición para realizar su mayor esfuerzo para contribuir al éxito de la empresa

**Tabla 36. Esfuerzo para contribuir al éxito**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	1	1,7	1,7	1,7
Algo de acuerdo	2	3,3	3,3	5,0
De acuerdo	12	20,0	20,0	25,0
Totalmente de acuerdo	45	75,0	75,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade

**Gráfico 40. Esfuerzo para contribuir al éxito**

**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade

De acuerdo con los resultados anteriores, se observa que el 75% de los empleados encuestados está totalmente de acuerdo en que realiza su mayor esfuerzo en beneficio de la empresa y contribuye a su éxito, mientras que el 20% está de acuerdo con esta afirmación, el 3,3% está algo de acuerdo y el 1,7% está en desacuerdo, es decir, no realiza todo su esfuerzo para contribuir a la empresa.

Al respecto de este tema, Browell (2002) indica que “la supervivencia y el éxito de las empresas dependerán principalmente del personal. Las personas pueden marcar, y lo hacen, la diferencia dentro de las compañías y suelen ser sus activos más valiosos” (p. 10).

De ahí que, la empresa debe motivar a sus colaboradores y enfocarse en satisfacer sus necesidades para que ellos se sientan inspirados a contribuir eficazmente al progreso de la organización a la que pertenecen.

### 3.1.2. Considera y dice que la empresa es un gran lugar para trabajar

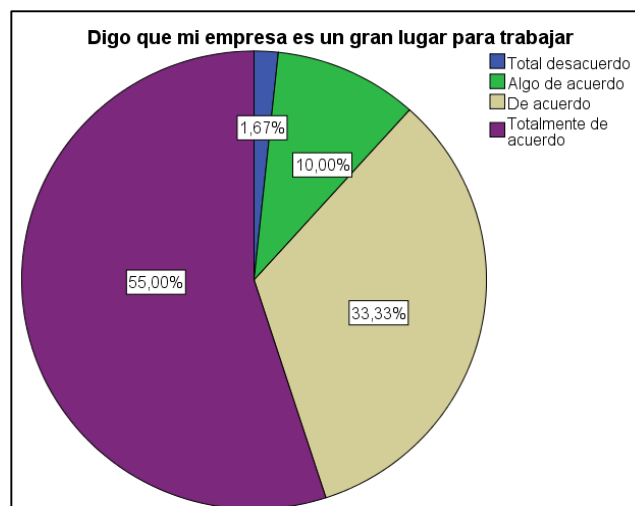
**Tabla 37. La empresa es un gran lugar para trabajar**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Total desacuerdo	1	1,7	1,7	1,7
	Algo de acuerdo	6	10,0	10,0	11,7
	De acuerdo	20	33,3	33,3	45,0
	Totalmente de acuerdo	33	55,0	55,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade

**Gráfico 41. La empresa es un gran lugar para trabajar**



**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade

De acuerdo con los resultados anteriores, se observa que el 55% de los empleados está totalmente de acuerdo en que la empresa turística Durán es un gran lugar para trabajar, mientras que el 33,3% está de acuerdo con esta afirmación, el 10% está algo de acuerdo y el 1,7% está en desacuerdo, es decir, no cree que la empresa sea un buen lugar para trabajar.

Sobre este aspecto, Browell (2002) recomienda que al empresario:

Tiene que preguntarse si la empresa tiene una buena reputación y si es un lugar en el que la gente quiere trabajar, lo que significará que atrae a las personas adecuadas. Si no es buen sitio para trabajar y tiene



dificultades a la hora de conservar al personal, entonces seguramente no atraerá a las personas adecuadas. (p. 12)

Tomando en cuenta los resultados y el aporte de Browell, es importante que la empresa se preocupe constantemente de la imagen que proyecta, no solo hacia los clientes, sino hacia los empleados actuales o potenciales, pues es indispensable que se proyecte hacia el futuro atrayendo a valiosos elementos profesionales, así como es necesario que mantenga satisfechos a sus actuales empleados dentro de su puesto.

### 3.1.3. Sentimiento de lealtad hacia la empresa

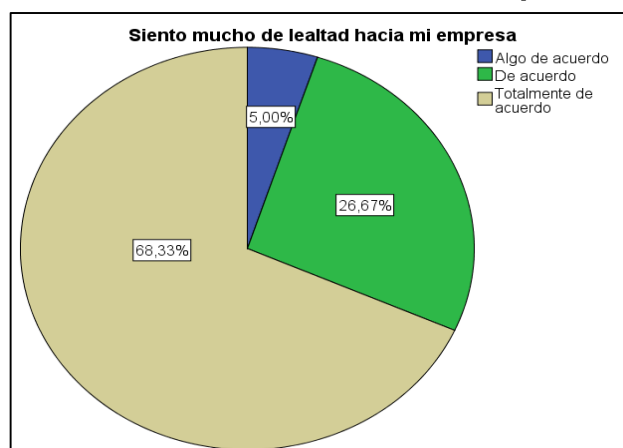
**Tabla 38. Lealtad hacia la empresa**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Algo de acuerdo	3	5,0	5,0	5,0
De acuerdo	16	26,7	26,7	31,7
Totalmente de acuerdo	41	68,3	68,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade

**Gráfico 42. Lealtad hacia la empresa**



**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade

De acuerdo con los resultados anteriores, se observa que el 68% de los empleados está totalmente de acuerdo en que tiene un sentimiento de lealtad hacia la empresa en que trabaja, mientras que el 27% está de acuerdo con esta



afirmación y el 5% está algo de acuerdo, es decir, que no es completamente leal a los objetivos de la empresa.

Según Rocha y Böhrh (2004), la lealtad que deben tener y adquirir los empleados dentro de una empresa se demuestra en:

... actitudes y acciones que muestren prudencia y discreción para manejar y guardar información confidencial, que la defiendan ante extraños que pudieran dudar del prestigio de la organización; es decir, hablar de ella con orgullo, expresando lo positivo, los logros, las metas conseguidas, los planes futuros de crecimiento, etc. Esta actitud demuestra al contexto que el empleado cree en su empresa y trabaja por ella. (p. 83)

De esta manera, la lealtad del personal es un elemento importante para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, puesto que si no se cuenta con un equipo comprometido difícilmente se avanzará hacia la meta establecida. Además, la lealtad del empleado es una muestra de su nivel de pertenencia hacia la organización y de satisfacción con el trabajo que desempeña.

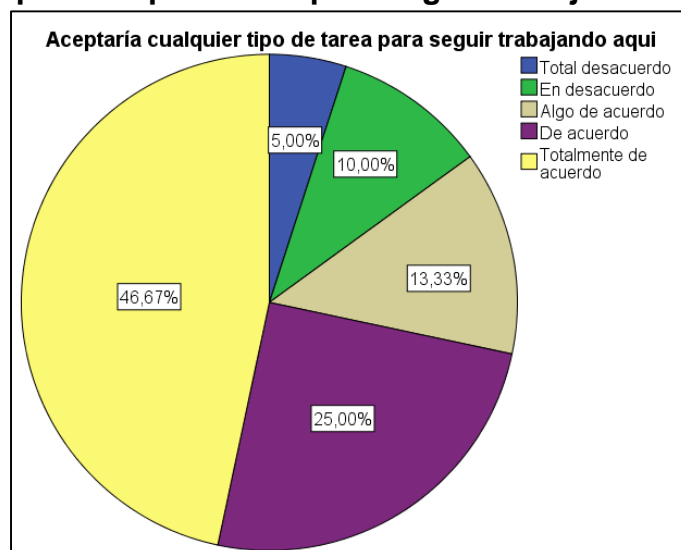
#### 3.1.4. Aceptación de cualquier tipo de tarea para seguir trabajando en esta empresa

**Tabla 39. Acepta cualquier tarea para seguir trabajando en la empresa**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Total desacuerdo	3	5,0	5,0	5,0
	En desacuerdo	6	10,0	10,0	15,0
	Algo de acuerdo	8	13,3	13,3	28,3
	De acuerdo	15	25,0	25,0	53,3
	Totalmente de acuerdo	28	46,7	46,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade

**Gráfico 43. Acepta cualquier tarea para seguir trabajando en la empresa**

**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán  
**Elaborado por:** Caridad Andrade

Se observa en los resultados anteriores que el 47% de los empleados encuestados está totalmente de acuerdo en que aceptaría cualquier tipo de tarea para seguir trabajando en esta empresa, mientras que el 25% está de acuerdo con hacer cualquier tarea, el 13,3% está algo de acuerdo, el 10% está en desacuerdo y el 5% está en total desacuerdo, es decir que estos dos últimos grupos no estarían dispuestos a realizar cualquier tarea para mantener su trabajo.

Sobre este tema, Shultz (1990), citado por Atalaya (2009), señala que “la índole del trabajo y del contexto o situación en que el empleado realiza sus tareas influye profundamente en la satisfacción personal. Si se rediseña el puesto y las condiciones del trabajo, es posible mejorar la satisfacción y productividad del empleado” (p. 10).

Así pues, el nivel de disposición que tenga el empleado para trabajar en una empresa demuestra su nivel de satisfacción, es decir si el se encuentra cómodo no le importaría que tipo de trabajo realizar mientras esté dentro de la misma empresa, he aquí que se genera satisfacción en el empleado.

### 3.1.5. Considera que sus valores y los valores de la dirección de la empresa son similares

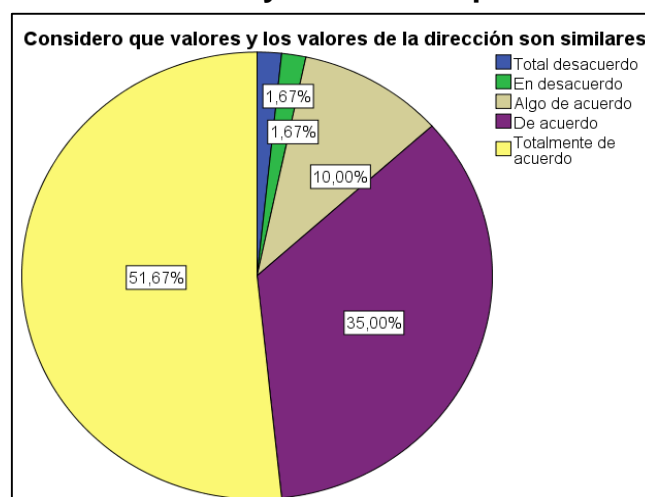
**Tabla 40. Sus valores y los de la empresa son similares**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Total desacuerdo	1	1,7	1,7	1,7
En desacuerdo	1	1,7	1,7	3,3
Algo de acuerdo	6	10,0	10,0	13,3
De acuerdo	21	35,0	35,0	48,3
Totalmente de acuerdo	31	51,7	51,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade

**Gráfico 44. Sus valores y los de la empresa son similares**



**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade

Se observa en los resultados anteriores que el 52% de los empleados encuestados está totalmente de acuerdo en que sus valores y los valores de la dirección de la empresa son similares, mientras que el 35% está de acuerdo con esta afirmación, el 10% está algo de acuerdo, el 2% está en desacuerdo y el 2% está en total desacuerdo, es decir que estos dos últimos grupos no consideran que los valores de la empresa van de la mano de sus valores personales.

El compromiso organizacional puede ser uno de los mecanismos que tiene la dirección de Recursos Humanos para analizar la lealtad y vinculación de los empleados con su organización. Existe entre los miembros de una organización, cuando las personas se identifican con

la misma, o cuando los objetivos de la organización y los objetivos individuales están muy integrados, son totalmente congruentes. (Bayona & Goñi, 2016, p. 1)

Los valores son principios que debe tener una empresa los cuales deben estar bien fomentados desde los dueños para poder dirigir de una manera adecuada, justa y recta. Los valores son principios que guían el comportamiento de los seres humanos, son creencias en la mayoría de veces heredadas que nos hacen elegir entre una u otra cosa que se cree esta correcta para el bien mutuo de las personas.

### 3.1.6. Sentido de orgullo al trabajar en esta empresa

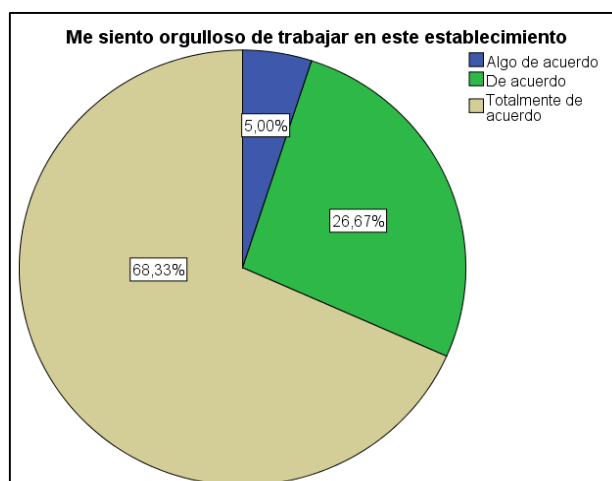
**Tabla 41. Orgullo por trabajar en la empresa**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Algo de acuerdo	3	5,0	5,0	5,0
De acuerdo	16	26,7	26,7	31,7
Totalmente de acuerdo	41	68,3	68,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade

**Gráfico 45. Orgullo por trabajar en la empresa**



**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade

En el gráfico anterior se observa que el 68% de los empleados encuestados está totalmente de acuerdo en que siente orgullo de trabajar en las empresas



turísticas Durán, mientras que el 27% está de acuerdo con esta afirmación y el 5% está algo de acuerdo con esto, es decir que no siente tanto orgullo de pertenecer a esta empresa.

Al respecto, Gala y Boltaina (2003) señalan:

Un ambiente agradable para trabajar se ha convertido en una de las principales estrategias de gestión empresarial. La igualdad de trato, la formación profesional, la acción social, el orgullo de pertenecer al equipo y el respeto a los empleados son claves para crear un buen clima. Cuando la empresa hace algo bueno pro los demás, los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a ella y se crea una corriente de simpatía que repercute positivamente en el trabajo que se realiza. (p. 188)

Un empleado al sentirse orgulloso de formar parte de una empresa manifiesta que se halla satisfecho, los empleados de las empresas turísticas Durán así lo han demostrado, esto es de importancia ya que han respondido positivamente al momento de trabajar con pasión en su puesto de trabajo. Al demostrar que se encuentra orgulloso el empleado demuestra que posee el sentido de pertenencia y que su desempeño laboral será exitoso.

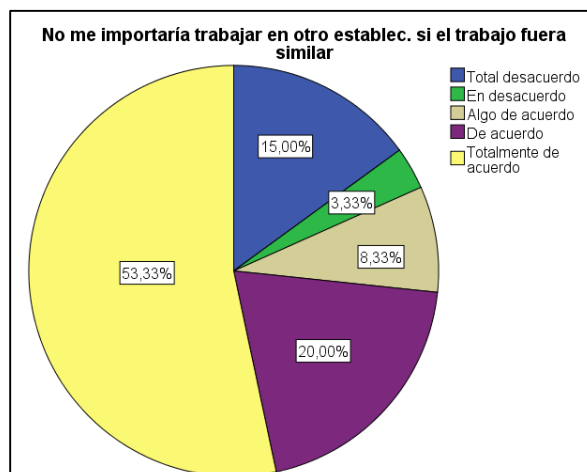
### 3.1.7. No me importaría trabajar en otro establecimiento si el trabajo fuera similar

**Tabla 42. Trabajaría en otro establecimiento similar**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Total desacuerdo	9	15,0	15,0	15,0
En desacuerdo	2	3,3	3,3	18,3
Algo de acuerdo	5	8,3	8,3	26,7
De acuerdo	12	20,0	20,0	46,7
Totalmente de acuerdo	32	53,3	53,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade

**Gráfico 46. Trabajaría en otro establecimiento similar**

**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade

Se observa en los resultados anteriores que el 53% de los empleados encuestados está totalmente de acuerdo con que no le importaría trabajar en otro establecimiento si el trabajo fuera similar, mientras que el 20% está de acuerdo con esta afirmación, el 8% está algo de acuerdo, el 3% está en desacuerdo y el 15% está en total desacuerdo, es decir que a estos dos últimos grupos sí les importa el tipo de trabajo que implicaría el cambiarse a otro establecimiento.

Al respecto, según Browell (2002):

Se suele definir al personal eficaz como clave o apreciado, ya que es importante para el éxito de la empresa, por lo que se centra un gran interés para retenerlo. Algunos puestos dentro de la empresa son vitales para su éxito, y una vacante en uno de ellos le podría causar problemas inmediatos. (p. 11)

Tomando en cuenta lo anterior, la satisfacción laboral es importante para el éxito de la empresa, especialmente cuando se trata de empleados con valiosas capacidades, conocimientos y experiencia en el negocio. Por ello, la empresa debe ser capaz de retener a estos empleados que son clave, debe crear en ellos un sentimiento de pertenencia para que no deseen irse a otro trabajo.

### 3.1.8. La dirección contribuye a que el personal se sienta motivado en su trabajo

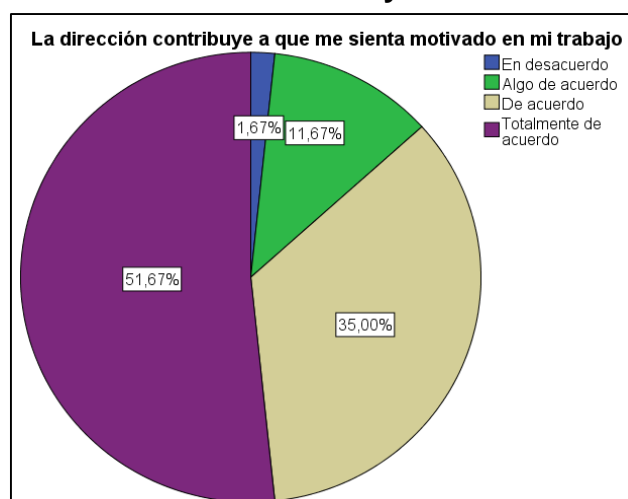
**Tabla 43. La dirección contribuye a la motivación laboral**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	1,7	1,7	1,7
	Algo de acuerdo	7	11,7	11,7	13,3
	De acuerdo	21	35,0	35,0	48,3
	Totalmente de acuerdo	31	51,7	51,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade

**Gráfico 47. La dirección contribuye a la motivación laboral**



**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade

En el gráfico anterior se observa que el 52% de los empleados encuestados está totalmente de acuerdo en que la dirección contribuye a que el personal se sienta motivado en su trabajo, mientras que el 35% está de acuerdo con esta afirmación, el 12% está algo de acuerdo y, el 2% está en desacuerdo, es decir que no cree que la dirección aporte a la motivación del personal.

Se observa que más de la mitad de los empleados piensan que los jefes y gerentes de las empresas turísticas Durán están pendientes de los subordinados por lo tanto se encuentran motivados.





Para mantener una buena motivación, la dirección de la empresa debe proyectar una imagen positiva en los empleados, pues si la base de la empresa no está motivada, entonces, difícilmente los empleados lo estarán. Al respecto, según Ralph Stayer, director ejecutivo de Johnsonville Foods, citado en el libro de Nelson (2005), hay seis hechos que deben facultar a los empleados para que den lo mejor de sí en tu trabajo:

- 1) Las personas quieren ser maravillosas, si no lo son es porque la gerencia no lo permite.
- 2) La calidad de desempeño comienza con las expectativas de cada individuo. Si influimos en las expectativas de las personas, influiremos en su desempeño.
- 3) Las expectativas depende en parte de las metas, la visión, los símbolos y la semántica y en parte del medio en que la persona trabaja, es decir aspectos como en temas de remuneración, prácticas de remuneración y estructuras de toma de decisiones.
- 4) Las acciones de la gerencia contribuyen a forjar las expectativas del trabajador.
- 5) El aprendizaje no es una meta si no un proceso. Cada vez que adquirimos un conocimiento se creó un nuevo campo en el cual podemos seguir profundizando.
- 6) Los resultados de la organización son un reflejo de mí como ser humano y de mi desempeño. (Nelson, 2005, p. 32)

De tal manera que la motivación es importante para el éxito de una empresa ya que el modo en el que se encuentra el empleado le trasmite al cliente y sobre todo en las empresas relacionadas con el turismo ya que existe un contacto directo y hasta una convivencia momentánea entre el turista y el empleado de servicio.

### 3.1.9. Apenas le afectaría tener que abandonar este establecimiento hotelero

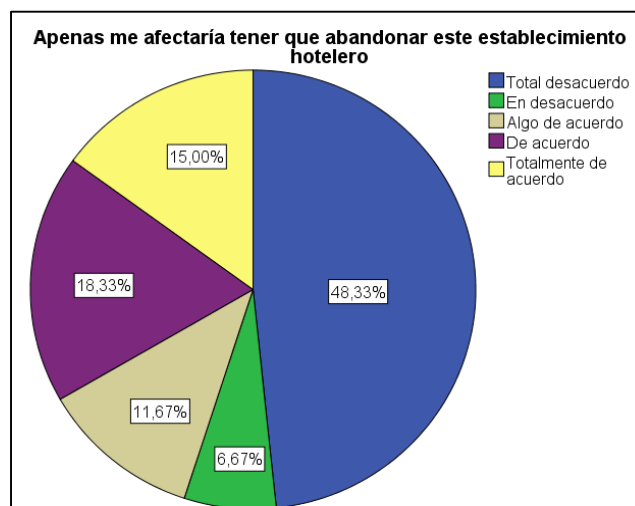
**Tabla 44. Le afectaría abandonar esta empresa**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Total desacuerdo	29	48,3	48,3	48,3
En desacuerdo	4	6,7	6,7	55,0
Algo de acuerdo	7	11,7	11,7	66,7
De acuerdo	11	18,3	18,3	85,0
Totalmente de acuerdo	9	15,0	15,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade

**Gráfico 48. Le afectaría abandonar esta empresa**



**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade

En los resultados anteriores se puede observar que el 15% de los empleados encuestados está totalmente de acuerdo en que apenas le afectaría tener que abandonar este establecimiento hotelero, el 18% está de acuerdo, el 12% está algo de acuerdo, el 7% está en desacuerdo y el 48% está en total desacuerdo, es decir que estos dos últimos grupos consideran que abandonar este trabajo sí los afectaría de manera importante.

Al respecto, Gamboa (2010) señalan que la satisfacción laboral “representa una interacción entre los empleados y su ambiente de trabajo, en donde se busca

la congruencia entre lo que los empleados quieren de su trabajo y lo que los empleados sienten que reciben” (párr. 8).

La decisión que tomen los empleados en cuanto a esta pregunta depende netamente de la motivación que brinda la empresa hacia los empleados, ya que si un empleado se encuentra feliz, conforme y cómodo en su trabajo el difícilmente va querer cambiar de establecimiento, ya que empezar un nuevo empleo es jugarse a la suerte.

### 3.1.10. El personal está encantado de haber escogido esta empresa para trabajar

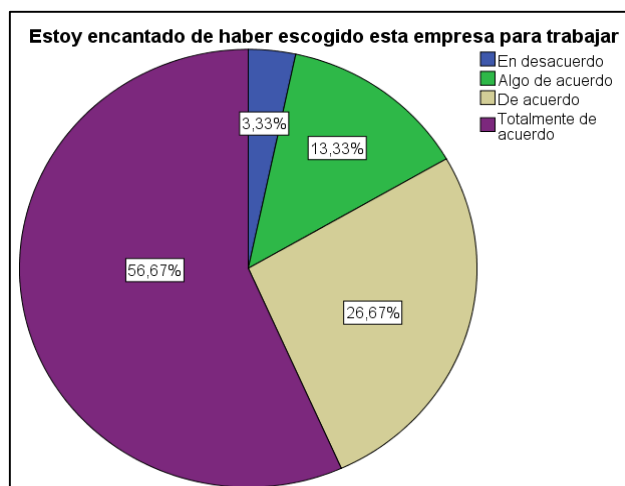
**Tabla 45. Está encantado de trabajar en esta empresa**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	2	3,3	3,3	3,3
	Algo de acuerdo	8	13,3	13,3	16,7
	De acuerdo	16	26,7	26,7	43,3
	Totalmente de acuerdo	34	56,7	56,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade

### Gráfico 49. Está encantado de trabajar en esta empresa



**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade

Se observa en los resultados anteriores que el 57% de los empleados encuestados está totalmente encantado de haber escogido esta empresa para trabajar, mientras que el 27% está encantado de haber escogido esta empresa,



el 13% está algo de acuerdo y el 3% no está encantado de haber escogido esta empresa para trabajar.

Con respecto a la satisfacción de los empleados con el lugar de trabajo, Gutiérrez (2013) señala:

Cada día más organizaciones de clase mundial están comenzando a orientar sus estrategias de desarrollo organizacional a tener colaboradores felices, a preguntarse cómo incrementar la felicidad en las empresas y generar experiencias de bienestar. La felicidad es hoy en día un tema de interés mundial, no un mero sentimentalismo; es una preocupación que tiene que ver con nuestro propósito en la vida, con nuestras maneras de vivir, de convivir, de trabajar, de percibirnos como individuos y como sociedad. (p. 8)

Como contexto de motivación la mayor parte de los empleados de las empresas turísticas Durán se encuentra muy a gusto de trabajar en estos establecimientos, pero para que esto no cambie y sea una opinión de al menos el 90% de los empleados, se debería realizar un plan de propuesta enfocándose en la motivación personal de cada uno de los integrantes de las empresas turísticas Duran para que se sientan realmente parte de este equipo de trabajo.

### 3.1.11. No merece la pena trabajar en este establecimiento indefinidamente

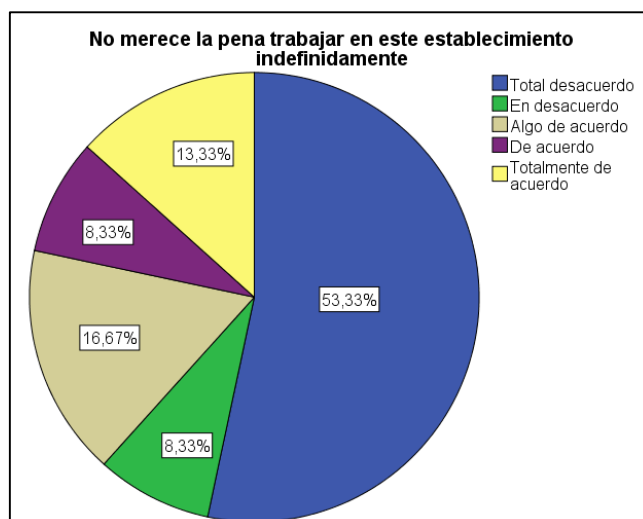
**Tabla 46. No merece la pena trabajar en esta empresa**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Total desacuerdo	32	53,3	53,3	53,3
En desacuerdo	5	8,3	8,3	61,7
Algo de acuerdo	10	16,7	16,7	78,3
De acuerdo	5	8,3	8,3	86,7
Totalmente de acuerdo	8	13,3	13,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade

### Gráfico 50. No merece la pena trabajar en esta empresa



**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán  
**Elaborado por:** Caridad Andrade

De acuerdo a los resultados anteriores que el 53% de los empleados encuestados está totalmente desacuerdo en que no merece la pena trabajar en este establecimiento indefinidamente, mientras que el 8% está en desacuerdo con esta afirmación, el 17% está algo de acuerdo, el 8% está de acuerdo y el 13% está totalmente de acuerdo, es decir que estos dos últimos grupos no consideran que valga mucho la pena trabajar indefinidamente en esta empresa.

La voluntad de permanencia de un empleado en la empresa y el esfuerzo discrecional que está dispuesto a hacer dependen de la percepción que tiene acerca de lo que recibe en su trabajo. Gestionar el compromiso significa implantar acciones y herramientas útiles con la intención de conseguir una fuerza laboral con un alto grado de rendimiento y de compromiso con el proyecto de la empresa. (Araujo & Brunet, 2012, p. 109)

En la mayoría de los casos los empleados sienten que sí pudieran quedarse indefinidamente trabando para las empresas turísticas Durán, para lograr una satisfacción laboral en todos los empleos se les debe brindar seguridad laboral, el empleado al sentirse seguro, tendrá mayor interés en trabajar y apreciará mejor su puesto de trabajo.

### 3.1.12. Discrepo a menudo con la política de la empresa relacionada con los empleados

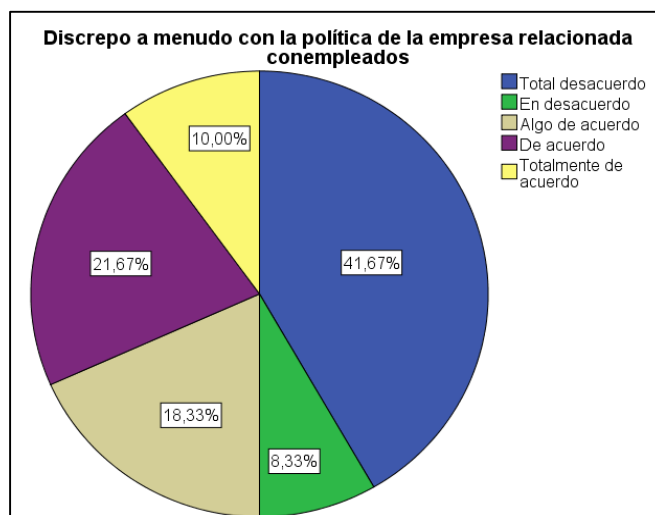
**Tabla 47. Discrepo con políticas relacionadas a los empleados**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Total desacuerdo	25	41,7	41,7	41,7
En desacuerdo	5	8,3	8,3	50,0
Algo de acuerdo	11	18,3	18,3	68,3
De acuerdo	13	21,7	21,7	90,0
Totalmente de acuerdo	6	10,0	10,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade

**Gráfico 51. Discrepo con políticas relacionadas a los empleados**



**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade

Se observa en los resultados anteriores que el 42% de los empleados encuestados está en total desacuerdo en que discrepa alguna vez con las políticas de la empresa que tienen que ver con los empleados, mientras que el 8% está desacuerdo con esta afirmación, el 18% está algo de acuerdo, el 22% está de acuerdo y el 10% está totalmente de acuerdo, es decir que estos dos últimos discrepan con las políticas de la empresa que están relacionadas con los empleados.



Con respecto al tema, Araujo y Brunet (2012), dicen que “la percepción por parte de los empleados de que son formados y tenidos en cuenta en la estrategia y políticas de desarrollo de la organización es un factor de importancia que contribuye al compromiso con la compañía y su actividad profesional” (p. 109).

En tal sentido, las políticas en las empresas en general, deben ser propuestas que protejan a los empleados, donde se les brinde seguridad laboral, satisfacción y mejoramiento personal en cuanto al crecimiento en el ámbito profesional y en el ámbito salarial, además, el empleado debería ser escuchado al momento de tener alguna duda o sugerencia sobre las políticas de la empresa, pues muchas de las veces la dirección no conoce la realidad del personal y puede caer en el error de plantear políticas poco ajustadas a las necesidades reales.

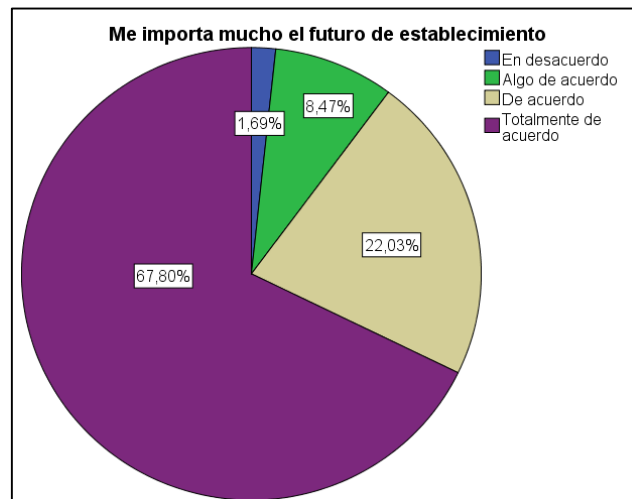
### 3.1.13. Al personal le importa mucho el futuro de establecimiento

**Tabla 48. Le importa el futuro de la empresa**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	1,7	1,7	1,7
	Algo de acuerdo	5	8,3	8,5	10,2
	De acuerdo	13	21,7	22,0	32,2
	Totalmente de acuerdo	40	66,7	67,8	100,0
	Total	59	98,3	100,0	
Perdidos	Sistemas	1	1,7		
Total		60	100,0		

**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade

**Gráfico 52. Le importa el futuro de la empresa**

**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán  
**Elaborado por:** Caridad Andrade

De acuerdo con los resultados anteriores se puede observar que el 68% de los empleados está totalmente de acuerdo en que le importa el futuro de la empresa en que trabaja, el 22% está de acuerdo con esta afirmación, el 8% está algo de acuerdo y el 2% está en desacuerdo, es decir que no le importa mucho el futuro de la empresa.

La esencia del nuevo pacto de la organización moderna es un intercambio: iniciativa a cambio de oportunidad. La empresa ofrece a sus empleados la oportunidad y los medios, para conseguir el éxito personal; a cambio los empleados prometen a la empresa que van a ejercitar la iniciativa para crear valor para los clientes y, de ese modo, beneficios para la empresa. (Hesselbein, Goldsmith, & Beckhard, 2006, p. 47)

Teniendo en cuenta la cita anterior, la satisfacción laboral no es solo la mera búsqueda del bienestar del empleado con su puesto de trabajo, sino que es una estrategia de éxito para la empresa, pues, como ya se ha dicho, es importante que un empleado esté contento con su trabajo para que se sienta comprometido y motivado a colaborar en el logro de los objetivos y en llevar a su empresa al éxito.



### 3.1.14. Considera que este es el mejor establecimiento hotelero posible para trabajar

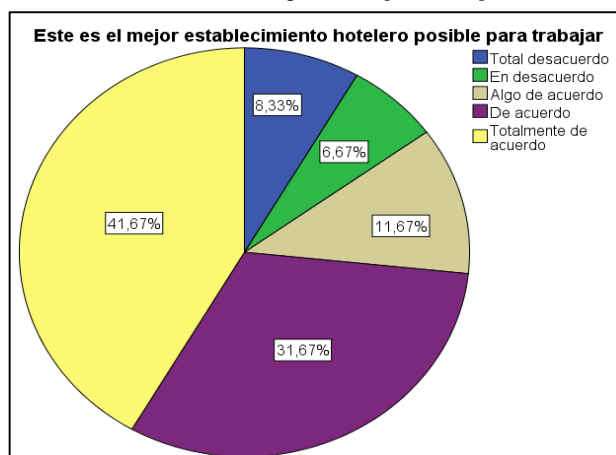
**Tabla 49. Es la mejor empresa para trabajar**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Total desacuerdo	5	8,3	8,3	8,3
	En desacuerdo	4	6,7	6,7	15,0
	Algo de acuerdo	7	11,7	11,7	26,7
	De acuerdo	19	31,7	31,7	58,3
	Totalmente de acuerdo	25	41,7	41,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade

**Gráfico 53. Es la mejor empresa para trabajar**



**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade

Se observa en los resultados anteriores que el 42% de los empleados encuestados está totalmente de acuerdo en que este es el mejor establecimiento hotelero posible para trabajar, mientras que el 32% está de acuerdo, el 12% está algo de acuerdo, el 7% está en desacuerdo y el 8% está en total desacuerdo, es decir que estos dos últimos grupos no consideran que esta sea la mejor empresa hotelera para trabajar.

Al respecto, Andrade (2011), dice:

Un factor de éxito es el ambiente interno en el que la gente que pertenece a la organización realiza sus actividades; una cultura será saludable si, por un lado, motiva y compromete a los colaboradores, y

por otro, fomenta la integración y crea un ambiente sano de trabajo (...).  
Una cultura saludable es aquella en la que las personas de la empresa sienten que están en el mejor lugar posible para trabajar. (p. 251)

De esta manera, el empleado debe sentirse identificado con la marca, al estar en un establecimiento reconocido, el empleado siente pasión por pertenecer y ser parte de este grupo, esto es necesario para el buen funcionamiento de la empresa, de esta manera el empleado se sentirá preocupado y pendiente de que todo este marchando en pie y tratará de cumplir al máximo las metas planteadas por la dirección.

### 3.1.15. Considera que la decisión de trabajar en este establecimiento hotelero ha sido un error

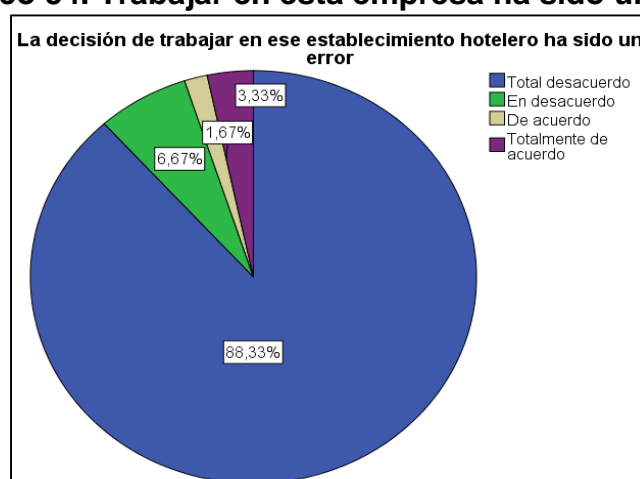
**Tabla 50. Trabajar en esta empresa ha sido un error**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Total desacuerdo	53	88,3	3,3	88,3
	En desacuerdo	4	6,7	1,7	95,0
	De acuerdo	1	1,7	6,7	96,7
	Totalmente de acuerdo	2	3,3	88,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade

**Gráfico 54. Trabajar en esta empresa ha sido un error**



**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán

**Elaborado por:** Caridad Andrade



De acuerdo con el gráfico anterior se puede observar que el 88% de los empleados está totalmente desacuerdo en que la decisión de trabajar en este establecimiento hotelero ha sido un error, mientras que el 35% está en desacuerdo con esta afirmación, el 3% está de acuerdo y el 2% está totalmente de acuerdo, es decir que consideran que sí ha sido una mala decisión trabajar en esta empresa.

En el momento que la empresa no cubre las expectativas de los empleados, ahí comenzaran a sentir que el trabajar en un lugar así no es bueno para ellos y sentirán un sentimiento de rechazo hacia la empresa, esto involucraría directamente a la economía de la empresa. Al respecto, Ruiz (2008) señala:

La inteligencia emocional dota al individuo de orgullo por lo que hace, siente que sirve para algo, que su trabajo es valorado económicamente y reconocido socialmente ante la dirección. El error convive con el desprecio por ese trabajo. El empleado siente que su esfuerzo no va a ser tenido en cuenta, que resultará baldío. Sin inteligencia emocional el líder no da las gracias y no reconoce el esfuerzo. Por lo cual el empleado entra en un dilema crucial: ¿pertenezco a una empresa o a un futuro? Gana lo segundo, y si puede se va a conseguirlo en otro lugar. (p. 14)

Es por este motivo que una de las principales preocupaciones de los dueños de las empresas es el satisfacer a sus empleados, motivándoles e incentivándoles para que ellos se sientan parte de un equipo y felices de pertenecer a la empresa.

### **3.2. Análisis de datos del compromiso organizacional**

La motivación existe en todos los ámbitos del ser humano, las personas y en la sociedad en sí. Los seres humanos motivados logran obtener sus objetivos con mayor facilidad que los que no lo son. De acuerdo con Robbins (2004): “motivación son los procesos que dan cuenta a la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta. Mientras que



la motivación general se ocupa de los esfuerzos por alcanzar cualquier meta” (p. 155)

La motivación es utilizada en todas las facetas de la vida diaria del ser humano, como por ejemplo un padre de familia motiva a sus hijos a que sean personas de bien, de igual manera un maestro motiva a sus alumnos a poner el mayor desempeño para aprender, el vendedor impulsa la voluntad de comprar y en la vida laboral aún más ya que los empleados motivados demuestran el hecho de querer y hacer bien sus labores.

Los empleados que están motivados demuestran satisfacción en su trabajo y en su desempeño se visualiza la forma en la que el empleado aprecia y valora poniendo su mayor esfuerzo al realizar el mismo. El hecho de motivar a los empleados radica en fundamentar los valores corporativos que llevan al éxito de cualquier empresa; está comprobado que la calidad de servicio que brinda un empleado depende del nivel de satisfacción que tenga ante las labores que realiza.

En las encuestas realizadas a los 60 empleados de las empresas turísticas Durán demuestra que el 48.3% de los empleados están en total desacuerdo en que apenas les afectaría el abandonar el empleo, es decir el 29 de los 60 empleados se encuentran satisfechos con su trabajo y no quisieran cambiar de establecimiento. Pero 31 personas están desmotivadas siendo esto más de la mitad de los trabajadores, que produce pérdida para la empresa, es por este motivo que la empresa se ha visto obligada a realizar una serie de cambios para que al menos el 90% de los empleados se encuentren satisfechos con su trabajo.

En un análisis realizado con las encuestas se ha acertado que hay un gran número de empleados que les da lo mismo el permanecer trabajando en el mismo establecimiento como en un lugar similar, este es otro de los puntos por los cuales también se debe trabajar en la motivación del empleado para que se sientan satisfechos y obtengan el sentido de pertenencia.

Es necesaria para las empresas la inmovilidad laboral ya que esto conserva la fuerza del trabajo eficaz, para conseguir esto es netamente importante el



conseguir empleados satisfechos los cuales sientan que el abandonar su trabajo es la última decisión que quisieran tomar en su vida.

El 41.67% de los empleados está en total desacuerdo con la pregunta de que a menudo discrepa con las políticas de la empresa, es decir que un poco más de la mitad de los empleados piensan que las políticas que mantienen la empresa no les llena o no les satisface sus necesidades, tan solo el 10% está totalmente de acuerdo con esto. En tal sentido, las políticas que existen dentro de una empresa deben ser políticas que involucren el bienestar de los empleados para que ellos se sientan tan motivados y así decidan permanecer en ella por un largo periodo.

### **3.3. Propuesta de mejora para el compromiso organizacional**

#### **3.3.1 Nombre de la propuesta**

Proyecto de integración anual del personal de las empresas turísticas Durán.

#### **3.3.2 Justificación**

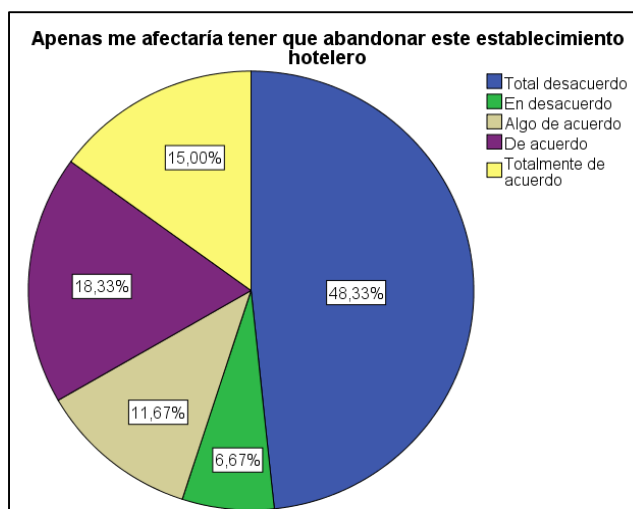
En el desarrollo del análisis de datos de acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas de satisfacción laboral realizada a los empleados de las empresas turísticas Durán, se demuestra que la mayoría de empleados se encuentran desmotivados y que les da lo mismo el hecho de trabajar en estas empresas como en cualquier otra indefinidamente. Es por este motivo que se ha visto conveniente el realizar un taller de integración del personal y de esta manera motivar a los empleados a que obtengan el sentido de pertenencia.

El fortalecer la integración entre los trabajadores de las empresas turísticas Durán llevara a que los empleados produzcan con mayor eficacia lo cual se verá reflejado en la satisfacción del cliente, este proyecto se llevara a cabo anualmente por secciones de trabajadores, ya que por el tipo de empresa es imposible dejarla sin trabajadores, en las empresas turísticas se trabaja las 24 horas del día y los 7 días de la semana.

La necesidad de realizar este proyecto lleva los resultados que indican: que el 48.3% de los empleados está en total desacuerdo el 18.33% está totalmente

de acuerdo, el 15% totalmente de acuerdo, el 11.67% algo de acuerdo, 6.67% en desacuerdo, en el hecho de que abandonar el establecimiento no lo afectaría.

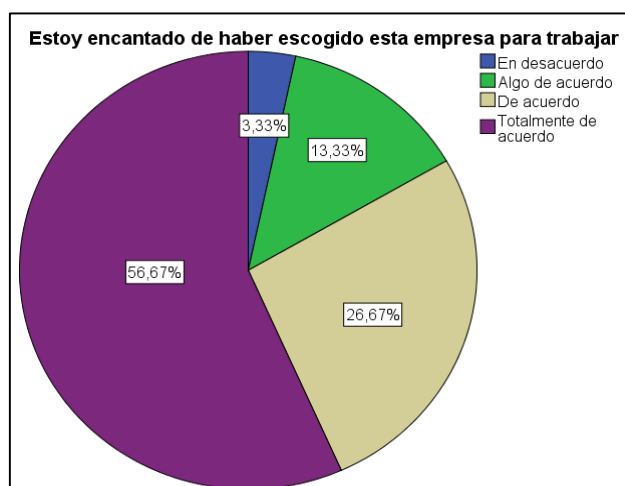
**Gráfico 55. Le afectaría abandonar esta empresa**



**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán  
**Elaborado por:** Caridad Andrade

Otro punto primordial que lleva a esta conclusión determina que al 56.67% de los empleados se encuentra totalmente de acuerdo en que haber escogido esta empresa para trabar fue la mejor decisión, el 26.67% está de acuerdo, el 13.33% algo de acuerdo, el 3.3% en desacuerdo.

**Gráfico 56. Está encantado de trabajar en esta empresa**



**Fuente:** Encuesta al personal de la empresa turística Durán  
**Elaborado por:** Caridad Andrade

Dado estos resultados se ha considerado realizar talleres de integración a los empleados, para a su vez motivarlos en su trabajo y para ellos puedan expresarse y decir cuáles son sus necesidades diarias.



Por otro lado, se crea un vínculo entre los compañeros de trabajo el cual genera un sentido de pertenencia y compañerismo, además que se logra en el empleado una cultura de organización, conjuntamente los trabajadores se sentirán comprometidos con la empresa.

Con los talleres de integración los empleados establecen compromisos asociativos en su integración social, vinculan sus esfuerzos, se apoyan mutuamente, y establece que su objetivo primordial sea el trabajar conjuntamente para alcanzar las metas y cumplir los objetivos de la empresa.

### **3.3.3 Población objetivo**

La población objetivo de la propuesta son los 60 empleados que trabajan en las empresas turísticas de la familia Durán, quienes están divididos de la siguiente manera en cada una de las empresas:

- Gran Hotel de las Flores: 10 empleados
- Hotel Cuenca: 15 empleados
- Restaurante Carbón: 10 empleados
- Casa Monserrat: 2 empleados
- Restaurante Tierra de Fuego: 14 empleados
- Suites del Parque by Hotel Cuenca: 3 empleados
- Café del Parque: 6 empleados

### **3.3.3. Objetivos**

#### **Objetivo General:**

Generar espacios de integración entre el personal administrativo y los empleados de las empresas turísticas Durán.

#### **Objetivos Específicos:**

- Planificar encuentros prácticos que permitan la integración entre el equipo de trabajo de las empresas turísticas Durán.



- Aprovechar los espacios de integración para reforzar los valores, políticas y objetivos de la empresa
- Llevar a cabo un fin de semana de integración y trabajo para que todos los empleados de las empresas turísticas Durán tengan la oportunidad.

#### 3.3.4. Resultados esperados

- Generar espacios para la integración del personal.
- Implementar la realización una convención anual exclusiva para empleados de las empresas Durán.
- Contar con empleados más comprometidos con su puesto de trabajo.
- Generar sentido de pertenencia hacia la empresa.
- Crear un ambiente de trabajo adecuado.
- Integrar a los nuevos empleados
- Demostrar interés por los empleados

#### 3.3.5. Actividades generales

Tabla 51. Actividades

Objetivos	Actividades	Recursos materiales	Tiempo estimado
Planificar encuentros prácticos que permitan la integración entre el equipo de trabajo de las empresas turísticas Durán.	Planificar un encuentro anual entre los trabajadores de las empresas turísticas Durán.		1 día
	Preparar un informe que sintetice los resultados realizados en los encuentros anuales.		
	Preparar una presentación sobre la propuesta.		





Aprovechar los espacios de integración para reforzar los valores, políticas y objetivos de la empresa	Contratar una empresa especializada en realización de eventos y convenciones empresariales, con enfoque en el trabajo de equipo, integración del personal y refuerzo del compromiso organizacional.	Copias Contrato	Una semana
	Organizar el cronograma de actividades para la convención.		
Llevar a cabo un fin de semana de integración y trabajo para que todos los empleados de las empresas turísticas Durán tengan la oportunidad.	Elaborar una lista de los espacios, tiempo, equipo, materiales necesarios, y alimentación.	Local para el evento. Alimentación. Alojamiento	Tres días

Realizado por: Caridad Andrade

### 3.3.6. Plan de acción

Tabla 52. Plan de Acción

CONVENCIÓN ANUAL DE EMPLEADOS DE LAS EMPRESAS TURÍSTICAS "DURÁN"			
HORA	ACTIVIDAD	LUGAR	RESPONSABLE
<b><u>Viernes 1 de Octubre</u></b>			
15:00	Concentración y salida	Balnearios "Durán"	Coordinador de Recursos Humanos
15:30	Distribución de habitación y acomodación	Balnearios "Durán"	Coordinador de Recursos Humanos



17:00	Presentación del equipo de trabajo	Auditorio	Coordinador de "GEZA" empresa de organización de eventos corporativos y trabajo en equipo.
17:15	Actividades y juegos de integración	Jardines	Equipo GEZA
19:00	Cena	Restaurante	Coordinador de Recursos Humanos
20:00	Taller de trabajos en equipo	Auditorio	Equipo GEZA
22:00	Descanso	Balnearios Durán	Coordinador de Recursos Humanos
<b><u>Sábado 2 de Octubre</u></b>			
07:00	Levantada	Balnearios Durán	Coordinador de Recursos Humanos
07:30	Work Café	Restaurante	Equipo GEZA
09:00	Rally de integración por equipos	Jardines y piscina	Equipo GEZA
10:30	Refrigerio	Jardines	Coordinador de Recursos Humanos
12:30	Almuerzo	Restaurante	Coordinador de Recursos Humanos
13:30	Simulacros organizacionales	Jardines y piscina	Equipo GEZA
16:45	Refrigerio	Jardines	Coordinador de Recursos Humanos
17:00	Workshop	Auditorio	Equipo GEZA y Departamento de Recursos Humanos
19:00	Cena	Restaurante	Coordinador de Recursos Humanos
20:00	Fiesta de integración	Piscina, salón de juegos y salón de eventos	Departamento de Recursos Humanos
<b><u>Domingo 3 de Octubre</u></b>			
07:00	Levantada	Balnearios Durán	Coordinador de Recursos Humanos
07:30	Desayuno buffet	Restaurante	Coordinador de Recursos Humanos



08:00	Simulacro de comunicación y productividad	Auditorio	Equipo GEZA
10:00	Concursos de agua por equipos	Jardines y piscina	Equipo GEZA
10.30	Refrigerio	Jardines	Coordinador de Recursos Humanos
12:30	Almuerzo	Restaurante	Coordinador de Recursos Humanos
14:30	Conclusiones	Auditorio	Equipo GEZA y Departamento de Recursos Humanos
15:00	Regreso	Balnearios Durán	Coordinador de Recursos Humanos

Realizado por: Caridad Andrade

### 3.3.7. Presupuesto

**Tabla 53. Presupuesto**

OBJETIVOS	PRESUPUESTO
Planificar encuentros prácticos que permitan la integración entre el equipo de trabajo de las empresas turísticas Durán.	\$100
Aprovechar los espacios de integración para reforzar los valores, políticas y objetivos de la empresa	\$3.000
Llevar a cabo un fin de semana de integración y trabajo para que todos los empleados de las empresas turísticas Durán tengan la oportunidad.	\$1.500
<b>TOTAL</b>	<b>\$4.600,00</b>

Elaborado por: Caridad Andrade



## CAPITULO IV

### PROPUESTA DE CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA LAS EMPRESAS TURÍSTICAS DURÁN

#### 4.1. Importancia de los recursos humanos

Antes de hablar sobre la gran importancia que tiene la creación de un Departamento de Recursos Humanos es importante empezar por conocer que el personal o recurso humano es el que “gestiona y administra el factor productivo trabajo, teniendo presente que está formado por personas con sus intereses y sus motivaciones” (Lacalle, 2016, p. 10). Por su parte, el Departamento de Recursos Humanos, es aquel que “dirige, organiza, coordina, retribuye y estudia las actividades de los trabajadores en una empresa”. (Lacalle, 2016, p. 8)

En tal sentido, el Departamento de Recursos Humanos es parte importante de toda empresa, puesto que su principal función es organizar y encaminar a los trabajadores hacia el cumplimiento de sus metas, lo que sería imposible si los trabajadores se desempeñaran individualmente, en tal sentido, las organizaciones crecen gracias a la coordinación del trabajo conjunto entre las personas. Al respecto, Mondy (2011) se refiere a Administración de Recursos Humanos como aquella que coordina la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales; mientras que Chianvenuto (1999) señala:

Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de la organización. Una organización existe sólo cuando:

1. Hay personas capaces de comunicarse, que
2. Están dispuestas a contribuir en una acción conjunta,
3. A fin de alcanzar un objetivo común.” (Chiavenato, 1999, pág. 1)



Por otra parte, las organizaciones están constantemente expuestas a los grandes cambios políticos, tecnológicos, económicos y sociales que suceden en su entorno, por lo que es necesario que estén adecuadamente preparadas para enfrentar oportunamente a los retos que se les presentan. Esta preparación incluye, por supuesto, un departamento de Recursos Humanos efectivo para administrar al personal y saber guiarlos para cualquier inconveniente que se pueda presentar en el transcurso de la creciente y fuerte globalización económica. Sin duda es uno de los departamentos más complejos de la empresa ya que se basa en la negociación y relación permanente con la parte laboral.

Así, a medida que las organizaciones crecen y se multiplican requieren un mayor número de personas y aumenta la complejidad de los recursos necesarios para su supervivencia y crecimiento. Este es el caso de las empresas turísticas Durán, ya que es una organización que empezó con un solo hotel y con el paso del tiempo se han incrementado plazas de trabajo poniendo a importante número de empleados bajo su dependencia. Por ello, se requiere contar con un departamento que gestione y facilite la vida de las personas que trabajan dentro de esta organización con miras a un mejor desempeño de los trabajadores, aumento de la calidad del servicio turístico y, por supuesto, el crecimiento económico de la empresa.

En el Ecuador, al igual que el resto del mundo, la mayoría de empresas se han sido influenciadas por el boom tecnológico, y los empleados encuentran cada vez más exigencias profesionales, todo ello con el fin de mejorar el tiempo y la calidad de los procesos operativos que son regulados bajo normas internacionales estandarizadas (ISO), (OHSAS), entre otras. Así, en las principales ciudades del país como: Quito, Guayaquil y Cuenca, hay una gran cantidad de empresas que van en la misma línea y que por lo tanto, están en constante competitividad, es aquí donde la función que cumple el departamento de Recursos Humanos toma importancia para lograr la calidad necesaria y surgir con las exigencias que la competencia le obliga a mejorar continuamente, de esta manera la selección y el manejo del personal es clave para el desarrollo permanente de la organización.



Actualmente en las empresas turísticas Durán no se han manejado con el Departamento de Recursos Humanos, sino que se ha manejado con un organigrama donde el Gerente General ha sido el encargado de seleccionar al personal, así como de su ubicación en los puestos de trabajo, su formación y administración general de los 60 empleados que actualmente trabajan en las empresas turísticas Durán, lo que indudablemente ha restringido una gestión total y efectiva de los recursos humanos, puesto que han estado bajo la tutoría de una sola persona y sin un área específicamente diseñada para este trabajo.

Otro punto importante para la creación del Departamento de Recursos Humanos es que a medida que una empresa va creciendo como es el caso de las empresas Turísticas Durán se va necesitando un departamento que se encargue profesionalmente de los aspectos relacionados con la psicología, sociología y las técnicas de organización de los recursos humanos.

Además, la ausencia de un Departamento de Recursos Humanos impide que se implementen estrategias de motivación a los empleados de modo que ellos sepan que son personas importantes para la empresa y que tienen un departamento exclusivo para tratar sus inquietudes, reclamos, necesidades, etc., en general se interrumpe el desarrollo personal y profesional de los empleados, lo que sin duda genera pérdidas importantes de oportunidades para la empresa. De esta manera, con la creación del Departamento de Recursos Humanos en las empresas turísticas Durán, aparte de resultar beneficioso para un mejor manejo administrativo, colaboraría para una mejor organización y se implantaría es sistema de departamentos bajo una sola cabeza que sería la gerencia general.

Con estos antecedentes se resalta la importancia de crear un Departamento de Recursos Humanos, con lo cual se sistematizará las funciones y estrategias que se deben utilizar a modo de conocimiento para la creación de este departamento en las empresas turísticas Durán.



#### **4.2. Funcionalidad de un departamento de recursos humanos**

Lacalle (2016) define al Departamento de Talento Humano como “aquel que se encarga de dirigir, organizar, coordinar, retribuir y estudiar las actividades de los colaboradores de una empresa, con la finalidad de garantizar el éxito de estos” (p. 16).

El departamento de Recursos Humanos es un factor clave dentro de una organización, es el componente indispensable para cumplir los objetivos de la empresa y se lo considera como el factor dinámico de toda entidad ya sea pública o privada, puesto que los recursos humanos que lo componen, contribuyen al crecimiento de la empresa sin importar el nivel jerárquico que estas tengan, es decir que todos representan un único recurso vivo que forma parte del patrimonio humano de la organización.

Los trabajadores son todos seres muy diferentes por sus personalidades, motivaciones o experiencias, es decir, son más que simples entes de fuerza laboral, es por esto que en algunas empresas se lo llama como *capital humano* pues son personas con conocimientos, habilidades y actitudes que ponen a disposición de la empresa. Al respecto, “la administración del departamento de Recursos Humanos es la rama de la administración aplicado al crecimiento y conservación de los esfuerzos que cada persona realiza en beneficio del individuo, de la organización y hasta del país mismo” (Lacalle, 2016, p. 23).

En una empresa de servicios esto es aún más importante ya que los servicios comprenden el manejo y la relación de persona a persona. En este tipo de empresas las personas son la imagen de la organización, ellos serán los encargados de demostrar lo eficiente o deficiente que puede ser una empresa de servicios turísticos.

Por esta razón, en una empresa es sumamente importante tener un departamento de recursos humanos ya que este es el que “Gestiona y administra el factor productivo trabajo, teniendo presente que está formado por personas con sus intereses y sus motivaciones”. (Lacalle, 2016, p. 11)



Una organización debe dar prioridad como uno de sus departamentos principales al de recursos humanos ya que este comprende algunos objetivos como los explica Garay (2005): objetivos corporativos, funcionales, sociales y personales:

1. El principal objetivo es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social.
2. Establecer políticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.
3. Crear, mantener y desarrollar un grupo de Talento Humano con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
4. Desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, ejecución, satisfacción plena de talento humano y alcance de objetivos individuales.
5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
6. Apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.
7. Alcanzar eficiencia y eficacia con el Talento Humano disponibles.
8. Cumplir con las disposiciones legales.
9. Contribuir al éxito de la empresa o corporación.
10. Responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.  
(Garay, 2005, p. 16)

En su lugar Mínguez (2006) propone que la misión del Departamento de Talento Humano debe ser: “contribuir al logro de una organización eficaz, adaptando la estructura a la estrategia y consiguiendo que los empleados sean competentes y estén implicados en un objetivo común” (p. 25).





En las grandes empresas los procesos de gestión del recurso humano se hacen cada vez más complejos. Para Benjumea (2008) las actividades que se generan en el departamento de recursos humanos se dividen en dos que son: directivas y operativas.

**1. Directivas:** Corresponden a las necesidades básicas del proceso administrativo.

- **Planeación:** Es el trascurso donde se determina y se satisface tanto los requerimientos de las personas como los de la empresa para cumplir sus objetivos mutuos.
- **Organización:** Es la forma en la que se coordinara y se diseñara los cargos departamentales con objetivos claros y concisos para con una concordancia mutua de llegar a cumplir los objetivos planteados por la empresa cumpliendo sus obligaciones y responsabilidades determinadas.
- **Dirección:** Es el aspecto mediante el cual se une a los trabajadores de tal manera que todos deben comprender y aceptar los objetivos de la empresa, además de incentivar que todos juntos colaboren con efectividad y eficiencia, al mismo tiempo sentirse satisfechos al realizar sus tareas correctamente y llegar a un consenso común de éxito.
- **Seguimiento:** Es el balance mediante el cual se realiza un análisis y una comparación del proceso de cumplimiento de las actividades programadas previamente. Es decir, es el trascurso de evaluación y medición del desempeño de los objetivos planteados por empresa. (Lacalle, 2016, p. 10)

**2. Operativas:** Son las actividades específicas a realizar por el departamento de recursos humanos.

- **Reclutamiento y selección del personal:** El reclutamiento consiste en buscar y atraer vacantes que cumplan con los requisitos necesarios que la empresa ha planteado anteriormente. Mientras que la selección



es analizar las habilidades y capacidades de los vacantes con el fin de tomar una decisión bajo las perspectivas del cumplimiento con mayor potencial para un buen desempeño tanto laboral como personal. La selección de trabajadores supone un conjunto de actividades y técnicas encaminadas a captar a los mejores profesionales para la empresa en función de las necesidades de la misma. (Lacalle, 2016, p. 11)

Por su parte, Chavetano (2007) clasifica las técnicas de selección en cinco grupos: la entrevista de selección, pruebas de conocimientos o habilidades, exámenes psicológicos, exámenes de personalidad y técnicas de simulación.

- **Contratación de personal:** La contratación del personal seria formalizar según la Ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa. (Lacalle, 2016, p. 11)

De acuerdo con el Código de Trabajo de la República del Ecuador (2011) se establece:

Artículo 9.- Trabajador. - Es la persona que se obliga a la prestación de servicio o a la ejecución de la obra se denomina trabajador y se puede ser empleado u obrero.

Artículo 10.- Empleador. - Es la persona o entidad, de cualquier clase que fuere por cuenta u orden por la cual se ejecuta la obra o a quien se presta el servicio, se denomina empresario o empleador.

Artículo 12.- Contratos expreso y tácticos. - El contrato es expreso cuando el empleador y el trabajador acuerdan las condiciones, sean de palabra o reduciéndole a escritas. A falta de estipulación expresa, se considera táctica toda relación de trabajo entre empleador y trabajador.

- **Inducción:** La inducción o introducción del empleado tiene como propósito el que este se adapte lo mejor posible y en el menor tiempo al puesto por el cual se lo contrato, a los compañeros y a las características del organismo. (Barquero, 2005, p. 59)



- **Análisis, descripción y diseño de cargos:** El análisis y descripción comprende lo que el trabajador va a realizar en su puesto de trabajo, son datos de cómo lo va hacer, cuando lo va hacer, porque lo va hacer y que exige ese puesto de trabajo. El empleado nuevo debe ser formado y relacionarlo con las actividades y prácticas que se realizan en la empresa.

El análisis de puesto es el procedimiento que se sigue para determinar las tareas y requisitos de un puesto. Por lo tanto, proporciona los datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar la descripción del puesto. Es así que el análisis debe permitir hacer:

- El valor del puesto (en términos de misión y visión de la empresa)
  - Los objetivos del puesto
  - Las tareas y funciones del puesto
  - Los métodos de trabajo, los medios que dispone y las normas que ha de seguir el ocupante
  - Las decisiones que debe tomar el candidato
  - Las dificultades y exigencias de las tareas
  - Las relaciones internas y externas
  - Niveles de conocimientos, habilidades, experiencia, etc
  - Servir de soporte al desarrollo de los perfiles de competencias (Jiménez, 2016, p. 99)
- **Capacitación y desarrollo personal:** La capacitación consiste en desarrollar y perfeccionar a las personas para su crecimiento personal y profesional o para estimular su eficiencia y productividad, estas personas pueden requerir una formación adicional para su mejor desempeño en sus responsabilidades, con el paso del tiempo es necesario además de



actualizarles motivarles para que su desempeño no se quede estancado y cumplir siempre con las metas de la empresa.

El propósito de capacitar a los empleados es crear, difundir, reforzar, mantener y reforzar la cultura y valores de la organización además de mejorar el rendimiento de la organización.

- **Remuneración:** En el Código de Trabajo de la República del Ecuador (2011) sobre la remuneración señala:

Artículo 13.- Formas de remuneración. - En los contratos a sueldo y a jornal la remuneración se pacta como base, cierta unidad de tiempo. Contrato en participación es aquel en el que el trabajador tiene parte en las utilidades de los negocios del empleador, como remuneración de su trabajo. La remuneración es mixta cuando, además del sueldo o el salario fijo, el trabajador participa en el producto del negocio del empleador, en concepto de retribución por su trabajo.

- **Higiene y seguridad laboral:** La higiene y la seguridad laboral son aspectos imprescindibles en el desarrollo de la vida laboral de una empresa. (Pérez & González, 2011, p. 172)

Existen técnicas de seguridad en las que se pretende convertir a la seguridad empresarial como una disciplina necesaria y obligada a cumplirse que son:

- Detectar los riesgos que pueden producir los accidentes de trabajo y establecer las medidas necesarias para evitarlos.
- Determinar las causas de los accidentes, implantar las medidas necesarias para que no se vuelvan a repetir y fijar un control estadístico de estos.
- Eliminar las causas de los accidentes mediante la aplicación de medidas preventivas encaminadas a la formación e información de los trabajadores sobre los riesgos existentes en su entorno laboral y



establecer los dispositivos necesarios de seguridad sobre los equipos.  
(Pérez & González, 2011, p. 174)

- **Evaluación del desempeño:** Observar el desempeño de un trabajador es el instrumento principal para dirigir y supervisar al personal, su objetivo primordial es el analizar el desarrollo personal y profesional de los trabajadores, con esto se mantiene una mejora continua de la empresa y una mejora en la vida personal de los trabajadores.

La evaluación del desempeño es necesaria para:

- Tomar decisiones de promociones y remuneración
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo.
- La mayoría de personas necesitan esa retroalimentación; a partir de conocer como hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento. (Alles, 2006, p. 32)

Concluyendo con las funciones del Departamento de Recursos Humanos se puede decir que cada una de estas se deben manejar y organizar de una manera muy correcta para cumplir con los objetivos y las necesidades de la empresa.

#### **4.3. Plan de acción para la creación de un departamento de recursos humanos**

Después de haber analizado el estudio previamente realizado con a los niveles de satisfacción de los empleados de las empresas turísticas Durán se ha llegado a la conclusión que lo más recomendable es la creación de un Departamento de Recursos Humanos, puesto que no se cuenta con este departamento en la actualidad y además, es el primer paso necesario para emprender cualquiera de las propuestas planteadas en los capítulos anteriores, debido a que se requiere de un departamento específico y exclusivo para dar tratamiento a todas las necesidades de los colaboradores de las empresas turísticas Durán.



Como antecedentes se puede decir que las empresas Turísticas Durán ha manejado el control de los trabajadores de una forma empírica, es decir el gerente general ha sido el responsable de entrevistar, evaluar, analizar, contratar al personal y todo lo correspondiente con el manejo de los empleados, incluso ha sido la misma persona la encargada de capacitar a los empleados, dejando el trabajo exclusivo de salarios y obligaciones a cargo del departamento de Contabilidad.

Debido a lo cual, es indudable la necesidad de un cambio de estructuración organizacional de las empresas Turísticas Durán, para lo que se propone la creación del Departamento de Talento Humano, considerando que, de acuerdo a la literatura antes revisada, el personal representa y pone a disposición su talento para beneficio de la empresa.

Las razones que justifican la creación del Departamento de Talento Humano en las empresas Turísticas Duran son las siguientes:

- El manejo y dirección de la empresa se otorga y delega a un personal específico para aliviar la carga de la dirección.
- Se establecen estrategias y normas que permitan facilitar el trabajo y coordinación entre los empleados.
- Se realiza de una manera adecuada los procesos administrativos del personal.
- Ayuda a mejorar el entorno del trabajador.
- Se controla, evalúa y vigila minuciosamente y de una manera más organizada el cumplimiento de las obligaciones laborales de los trabajadores.
- Mejora la comunicación e interrelación entre los demás departamentos, provocando un nivel de eficiencia y productividad más alto.



- Se controla de manera óptima el cumplimiento de las políticas de la empresa y se obliga a cumplir los objetivos planteados.
- Se brinda asesoría a los otros departamentos de la empresa.
- Se motiva y se satisface las necesidades de los trabajadores.

### **Misión del Departamento de Talento Humano:**

Dirigir y organizar al personal de las empresas Turísticas Durán, garantizando el correcto desempeño de personal competente y comprometido con los objetivos de la empresa, otorgándoles capacitación, bienestar y servicios con calidez, eficiencia y tecnología apropiada.

### **Visión del Departamento de Talento Humano:**

Otorgar un funcionamiento oportuno y pertinente que facilite la satisfacción y el bienestar de los colaboradores de las empresas Turísticas Durán.

### **Objetivo General del Departamento de Talento Humano:**

Gestionar, dirigir, desarrollar y controlar al talento humano de las empresas Turísticas Durán, siendo eficaz, eficiente y competitivo en la prestación de servicios turísticos.

### **Objetivos Específicos del Departamento de Talento Humano:**

- Brindar una administración eficaz para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- Desarrollar condiciones precisas de satisfacción de talento humano.
- Dar cumplimiento y seguimiento a las propuestas de satisfacción laboral propuestas.
- Dar cumplimiento a las normas de seguridad y salud laboral planteadas por la empresa.
- Controlar el cumplimiento de normas y políticas de la empresa.



- Apoyar al éxito de la empresa con políticas y normas gerenciales.

### Organigrama de procesos:

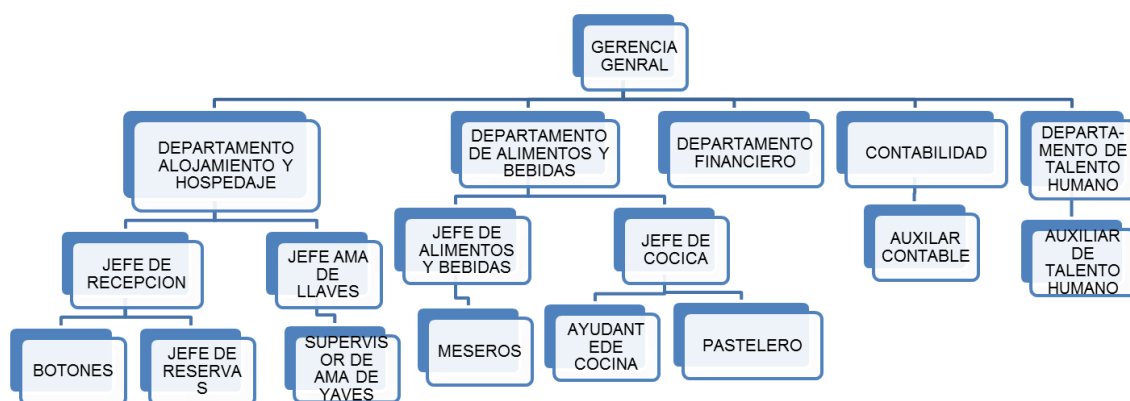
El Departamento de Talento Humano será adaptado al organigrama de las empresas Turísticas Duran, en un nivel estratégico que colabore con la planificación de los objetivos a mediano y largo plazo, a su vez cumplir con una función de asesoría a la Gerencia y a las otras direcciones dentro de la estructura actual de la empresa, representado por:

Director del Departamento de Talento Humano

Auxiliar del Departamento de Talento Humano

### Organigrama General:

**Gráfico 57. Organigrama General de las empresas turísticas Durán**



**Elaborado por:** Caridad Andrade





## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DIRECTOR DE DEPARTAMENTO TALENTO HUMANO

**TITULO DEL CARGO:** Director del Departamento Talento Humano

**DEPENDENCIA A LA CUAL ESTA ADSCRITO:** Gerencia

**SUPERVISOR INMEDIATO:** Gerente

**Objetivo General:** Gestionar, dirigir, desarrollar y controlar al talento humano administrativo y operativo de las empresas Turísticas Durán, siendo eficaz, eficiente y competitivo en la prestación de servicios turísticos.

### Funciones Principales:

- 1) Mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social.
- 2) Establecer políticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.
- 3) Crear, mantener y desarrollar un grupo de Talento Humano con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- 4) Desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, ejecución, satisfacción plena de talento humano y alcance de objetivos individuales.
- 5) Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- 6) Apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.
- 7) Alcanzar eficiencia y eficacia con el Talento Humano disponibles.
- 8) Cumplir con las disposiciones legales.
- 9) Contribuir al éxito de la empresa o corporación.
- 10) Responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.

### REQUISITOS EXIGIDOS

**NIVEL ACADÉMICO EXIGIDO:** Licenciado en Administración y Recursos Humanos.

**EXPERIENCIA MÍNIMA RECOMENDADA:** Tres años de experiencia



## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS AUXILIAR DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

**TITULO DEL CARGO:** Auxiliar del departamento de Talento Humano

**DEPENDENCIA A LA CUAL ESTA ADSCRITO:** Director de Talento Humano

**SUPERVISOR INMEDIATO:** Director de Talento Humano

### Objetivo General

Servir de apoyo a las actividades propias de la dirección y asistir en sus funciones.

### Funciones principales:

- Asistir en las funciones propias de la dirección
- Participar en el proceso de evaluación
- Llevar los expedientes y archivos clasificados
- Guardar y custodiar los roles de trabajo Guardar y custodiar los roles de trabajo

### REQUISITOS EXCEDIDOS

**NIVEL ACADÉMICO EXIGIDO:** Bachiller o profesional en Recursos Humanos o carreras a fin

**EXPERIENCIA MÍNIMA:** Un año de trabajo

La implementación de un Departamento de Talento Humano será un beneficio rotundo para las empresas Turísticas Durán ya que las empresas cuentan con un talento humano que necesita ver mejoras en su entorno laboral y están dispuestos y conscientes que los cambios benefician no solo al personal sino a todo el grupo familiar que conforma las empresas Turísticas Durán. Será un éxito para la empresa ya que contará con un equipo calificado para implementar los cambios. Además, se ha visto que las empresas cuentan con un capital sostenible para cubrir los gastos que estos generen y con la ejecución de los nuevos procesos de talento humano.



## CONCLUSIONES

Una vez concluido el proyecto de investigación sobre las empresas turísticas y la satisfacción laboral en: Hotel Cuenca, Gran Hotel de las Flores, Suites del Parque, Casa Monserrat, Carbón Restaurante, Tierra de Fuego Restaurante, Café del Parque Restaurante, que para su mejor manejo se las nombra como empresas Turísticas Durán, se concluye que los objetivos planteados al principio de esta investigación cumplieron con las expectativas, de esta manera se ha destaca:

- En relación a las características generales de los empleados de las empresas turísticas Durán existe un 50% de trabajadores del sexo femenino y un 50% de trabajadores del sexo masculino, de los cuales, el 45% ha completado la secundaria; únicamente el 15% de los trabajadores tiene estudios universitarios y solo el 1,7% tiene un posgrado. Dentro del grupo de empleado que han alcanzado los estudios superiores, el 45% se ha especializado en carreras empresariales, solo un 5% se ha especializado en Turismo y el 22,5% se especializó en Gastronomía.
- Con respecto a la satisfacción laboral de los empleados de las empresas turísticas Durán, los resultados demuestran alto nivel de satisfacción, se destaca la relación laboral que existe entre los compañeros de trabajo (60%), estos resultados incluyen en la relación con los superiores, dando el 61.7% muy satisfechos. Entre los resultados preocupantes, se observa que los empleados afirman que cuando su trabajo está bien realizado son reconocidos solo en un 31.7%, el sueldo percibido es el mayor inconveniente entre el 31.7% de los empleados encuestados, además se percibe insatisfacción con respecto a las pocas oportunidades de crecimiento personal y profesional.
- Con respecto al Compromiso Organizacional, se demuestra que el 48.3% de los empleados están en total desacuerdo en que apenas les afectaría el abandonar el empleo, pero aproximadamente el 28% no se



vería afectado por abandonar su trabajo. El 41.67% de los empleados está en total desacuerdo con la pregunta de que a menudo discrepa con las políticas de la empresa, es decir que un poco más de la mitad de los empleados piensan que las políticas que mantienen la empresa no satisface sus necesidades.

- Como respuesta a los inconvenientes encontrados en relación a la satisfacción laboral entre los empleados de las empresas turísticas Durán, se han planteado tres propuestas enfocadas en: Diagnosticar las necesidades de capacitación de los empleados para posteriormente plantear un programa de capacitación continua para el personal; Generar espacios para la integración de los empleados, creando un ambiente laboral motivador y elevar su compromiso con la empresa; Crear un Departamento de Talento Humano que esté expresamente comprometido a cubrir las necesidades laborales del personal y a la administración profesional efectiva de este valioso patrimonio humano con que cuentan las empresas turísticas Durán.
- Según la refutación encontrada con este tipo de estudio se recomienda realizar encuestas de satisfacción laboral a las empresas turísticas en general ya que los empleados son la primera imagen en presentarse frente al cliente empezando por un recepcionista o botones dependiendo del caso.
- Este tipo de investigación se debe realizar periódicamente para constantemente saber en qué estado se encuentra la empresa y su personal.



## RECOMENDACIONES

- Resulta necesario que los encargados del nuevo Departamento de Talento Humano empiecen por realizar un análisis de cada uno de los puestos de trabajo, con el fin de establecer si las características personales y profesionales de los empleados responden a los requerimientos del puesto de trabajo. En caso de no tener una correspondencia entre el empleado y sus responsabilidades laborales, el nuevo departamento deberá encargarse de emprender estrategias que formen y preparen a los empleados para un desempeño eficaz.
- Se pone a disposición y consideración de la administración de las empresas turísticas Durán, los resultados y las propuestas planteadas en este documento, para que las puedan poner en práctica en beneficio de las necesidades de sus empleados y con miras a ofrecer una mejor experiencia de servicio a sus clientes, conscientes de que un empleado satisfecho será el reflejo de la calidad de la empresa para la cual trabaja.
- Debido a la multiplicidad de labores que se realizan en las empresas turísticas Durán es necesario contar con un mando administrativo para las personas que conforman las empresas, seleccionando a profesionales capacitados para realizar las labores específicas de la administración de Talento Humano con capacidad para enfrentar los retos del mundo turístico, colaborar en el cumplimiento de las metas planteadas y consecuentemente, contribuir al éxito de cada una de las empresas que conforman la familia Durán.
- Es importante que estudios de este tipo se continúen realizando en las empresas turísticas Durán, de preferencia de manera independiente para conocer la realidad de cada una de las empresas que la conforman, y se recomienda que se realice de manera periódica para mantener siempre información actualizada sobre la realidad laboral y dar seguimiento a las propuestas aplicadas.



## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2008). *Comportamiento Organizacional*. Santiago de Chile: GRANICA.
- Almodóvar, A., Galiana, L., Gómez, M., & Muñoz, M. (2013). *Análisis del mercado laboral, condiciones de trabajo y siniestros: una perspectiva según la edad*. Barcelona: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Obtenido de [http://www.oect.es/Observatorio/5%20Estudios%20tecnicos/Otros%20estudios%20tecnicos/Publicado/Ficheros/INFORME%20sobre%20la%20edad%20\(INSHT%202013\).pdf](http://www.oect.es/Observatorio/5%20Estudios%20tecnicos/Otros%20estudios%20tecnicos/Publicado/Ficheros/INFORME%20sobre%20la%20edad%20(INSHT%202013).pdf)
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional*. Lambayeque: Juan Carlos Martínez Coll. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?isbn=8469046748>
- Andrade, H. (2011). *Cambio o Fuera: Dirigir en el siglo XXI*. Ciudad de México: Palibrio.
- Araujo, J., & Brunet, I. (2012). *Compromiso y competitividad en las organizaciones*. Tarragona: Publicaciones URV.
- Atalaya, C. (2009). Satisfacción Laboral y Productividad. *Revista de Psicología*, 3(5), 46-60.
- Bárcenas, A. (2008). *Cuestionario destinado al diagnóstico de la seguridad laboral*. Kassel: Kassel University Press.
- Bayona, C., & Goñi, S. (17 de Septiembre de 2016). *Compromiso Organizacional: Implicaciones para la gestión estratégica de los Recursos Humanos*. Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/266454597>
- Browell, S. (2002). *Retenga con éxito a sus empleados en una semana*. Barcelona: Gestión 2000. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?isbn=8480887729>
- Cabaleiro, V. M. (2010). *Prevención de riesgos laborales*. Barcelona: Ideas Propias.



- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill. Obtenido de <https://psicomaldonado.files.wordpress.com/2013/10/administrde-rrhh-chiavenato-resumen.pdf>
- De Prada, M., Actis, W., & Pereda, C. (2000). *Colectivo loé*. Obtenido de <http://www.shaepot.com/immigracio/articles/18.pdf>
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. México: Pearson Educación. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?isbn=9684444885>
- Durán Andrade, S. L. (20 de Noviembre de 2015). Entrevista de sondeo. (M. C. Andrade González, Entrevistador)
- Durán, L. (2 de Febrero de 2016). Reseña histórica de las empresas Durán. (C. Andrade, Entrevistador)
- Fernández, E. (2010). *Administración de Empresas, un enfoque interdisciplinar*. Madrid: Paraninfo.
- Gala, C., & Boltaina, X. (2003). *Práctica de seguridad social y políticas socio-laborales*. Bellaterra: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Gamboa, E. (4 de Septiembre de 2010). *Satisfacción laboral: Descripción teórica de sus determinantes*. Obtenido de <http://www.psicologiacientifica.com/satisfaccion-laboral-determinantes/>
- González, J. (2008). *Diseño de un modelo administrativo de talentos humanos para la empresa "PRONACA" regional Santo Domingo*. Santo Domingo: Universidad Técnica Particular de Loja.
- González, M. J. (2006). *Habilidades directivas*. Málaga: Innovación y Cualificación.
- Gran Hotel de las Flores. (2015). Antecedentes históricos. *Registro del hotel*. Cuenca: Administración Gran Hotel de las Flores.



Gutiérrez, V. (2013). *Principios de la felicidad organizacional*. Ciudad de México: Ediciones Granica. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?isbn=6070089596>

Hesselbein, F., Goldsmith, M., & Beckhard, R. (2006). *La Organización del Futuro*. Bilbao: Ediciones Deusto. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?isbn=8423424499>

Hotel Cuenca. (2015). *Hotel Cuenca*. Obtenido de <http://www.hotelcuenca.com.ec/>

Huertas, J. (17 de Diciembre de 2012). *Capacitación y desarrollo del capital humano*. Obtenido de <http://juliohuertasunidad4capydescaphum.blogspot.com/2012/12/deteccion-de-necesidades.html>

International Labour Organizational. (2015). *Internatianl Labour Organizational*. Obtenido de <http://www.ilo.org/>

Jiménez, D. (2016). *Manual de recursos humanos*. Madrid: ESIC. Obtenido de *Manual de recursos humanos*

Lacalle, G. (2016). *Operaciones administrativas de recursos humanos*. Madrid: EDITEX.

Lévy-Leboyer, C. (2003). *La motivación en la empresa: modelos y estrategias*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?isbn=8480889209>

Lillo, A. (Julio de 2009). El papel del capital humano en el sector turístico: algunas reflexiones y propuestas. *Cuadernos de Turismo*(24), 53-64. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/398/39812474003.pdf>

Martínez, V., & Lucas, A. (2001). *La construcción de las organizaciones: la cultura de la empresa*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?isbn=8436242459>

Mínguez, A. (2006). *Dirección práctica de recursos humanos*. Madrid: ESIC.





Ministerio de Educación y Cultura. (2006). *Educación para la salud: sexualidad, relaciones humanas, ocio y tiempo libre*. Ministerio de Educación y Cultura.

Ministerio de Justicia. (2015). *Código de Trabajo*. Quito: Asamblea Nacional. Obtenido de <http://www.justicia.gob.ec/wp-content/uploads/2015/05/CODIGO-DEL-TRABAJO.pdf>

Ministerio del Trabajo. (10 de Enero de 2016). *Tabla Sectorial*. Obtenido de <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/tablas-sectoriales-2016/>

Nebot, M. J. (2009). *La selección de personal: guía práctica para directivos y mandos de las empresas*. Madrid: Fundación Confemetal. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?isbn=8489786488>

Nelson, B. (2005). *1001 Formas de Motivar a los Empleados*. Bogotá: Norma. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?isbn=9580486557>

Oficina Internacional del Trabajo. (2003). *ABC de los derechos de las trabajadoras y la igualdad de género*. Ginebra: OIT.

Organización Mundial de Turismo. (2016). *¿Por qué el turismo?* Obtenido de <http://www2.unwto.org/es/content/por-que-el-turismo>

Pérez, J. L. (1999). *Políticas orientadas a la dirección de personas*. Bilbao: Universidad de Deusto.

Pérez, R., & González, C. (2011). *Formación y orientación laboral*. Madrid: Paraninfo. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?isbn=8497327799>

Quezada, G. (2012). *Propuesta de un directorio para hoteles en la ciudad de Cuenca*. Cuenca: Universidad de Cuenca.

Reyes, U. (2014). *Desarrollo de habilidades personales y sociales*. La Rioja: Editorial Tutor Formación. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?isbn=8494244787>



- Rocha, M., & Böhr, M. (2004). Tres dimensiones del compromiso organizacional. *Ajayu*, 2(1), 77-83. Obtenido de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2077-21612004000100008&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-21612004000100008&lng=es&nrm=iso). ISSN 2077-2161.
- Rodríguez, C., & Prieto, J. (2004). *Efecto de la afiliación sindical sobre la satisfacción laboral de los trabajadores en el caso español*. Oviedo: Universidad de Oviedo. Obtenido de [http://www.congresos.ulpgc.es/aeet\\_aede/Descargas/Sesion1Sala2/Rodriguez-Prieto.pdf](http://www.congresos.ulpgc.es/aeet_aede/Descargas/Sesion1Sala2/Rodriguez-Prieto.pdf)
- Rodríguez, M. I. (3 de Abril de 2009). *Motivación, satisfacción y clima laboral en la organización*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/motivacion-satisfaccion-y-clima-laboral-en-la-organizacion/>
- Ruiz, M. (2008). *¿Para qué sirve un líder? Lecciones de liderazgo aplicadas a la empresa, la política y la vida*. Buenos Aires: Diaz de Santos.
- Salvador Cardús i Ros. (2011). La mirada del sociólogo . En J. E. Esther Fernández Mostaza, *La mirada del sociólogo* (pág. 228). Barcelona: UOC.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2008). *Diagnóstico de Necesidades de Capacitación*. México D.F.: STPS.
- Tolón, A., & Lastra, X. (2007). *Actas del I seminario internacional de cooperación y desarrollo en espacios rurales*. Actas. Almeria: Editorial Universidad de Almeria. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?isbn=8482408720>
- Tracy, B. (2009). *21 secretos para mejorar sus finanzas*. Barcelona: Amat Editorial.
- Tracy, B. (2009). *El camino hacia la riqueza en acción*. New York: Grupo Nelson.



Universidad de Cuenca

## **ANEXOS**

### **Anexo 1. Diseño de tesis aprobado**



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**  
**FACULTAD CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD**  
**CARRERA DE TURISMO**

Proyecto de investigación previa a la obtención del título de:  
“Ingeniero en Turismo”

### **TITULO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

Las empresas turísticas y la satisfacción laboral en: Hotel Cuenca,  
Gran Hotel de las Flores, Suites del Parque, Casa Monserrat,  
Carbón Restaurante, Tierra de Fuego Restaurante, Café del Parque  
Restaurante

### **NOMBRE DEL AUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

María Caridad Andrade González

Cuenca, Enero 2016



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD**  
**CARRERA DE TURISMO**

**1. TÍTULO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

Las empresas turísticas y la satisfacción laboral en: Hotel Cuenca, Gran Hotel de las Flores, Suites del Parque, Casa Monserrat, Carbón Restaurante, Tierra de Fuego Restaurante, Café del Parque Restaurante.

**2. NOMBRE DEL ESTUDIANTE Y CORREO ELECTRÓNICO**

María Caridad Andrade González

[karyandradeq@hotmail.com](mailto:karyandradeq@hotmail.com)

**3. RESUMEN DEL DISEÑO DE TESIS**

El departamento de Recursos Humanos hoy en día es primordial en la mayoría de empresas y con mayor razón en las empresas que prestan servicios de hostelería debido a que la mayor parte de los empleados son los que comparten día a día con el cliente y éstos al sentirse estables y contentos con su trabajo transmiten su satisfacción. Es por este motivo que los propietarios de las empresas turísticas que vamos a estudiar de la ciudad de Cuenca han visto de forma primordial analizar el nivel de satisfacción que están teniendo sus empleados.

Los establecimientos a ser analizados son: Hotel Cuenca, Gran Hotel de las Flores, Suites del Parque, Casa Monserrat, Tierra de Fuego Restaurante, Carbón Restaurante, Café del Parque Restaurante.

A partir de esta investigación, se realizará una propuesta con los resultados encontrados para mejorar el clima laboral de las empresas turísticas y lograr una mejora continua en la empresa.



#### 4. PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Los comportamientos de los directivos se retroalimentan con los comportamientos de los colaboradores, y viceversa por lo que es muy importante analizar los patrones de comportamiento de los recursos humanos en un momento dado para identificar acciones de cambio que permitan mejorar el clima laboral en una empresa.

Precisamente este trabajo tiene por objetivo investigar el nivel de satisfacción laboral en las empresas turísticas debido a que en las empresas no existe el departamento de Recursos Humanos por lo que es indispensable realizar este estudio además de medir el compromiso de los trabajadores; a partir de los resultados se determinará la importancia de la creación de un departamento de recursos humanos y la creación de parámetros en los que se obtengan mejoras tanto para el capital humano como para el capital económico.

La preocupación de las empresas turísticas que se estudiarán es el nivel de la satisfacción laboral, y se convertirá en el punto de partida para considerar al capital humano como uno de los recursos más valiosos de la organización.

#### 5. MARCO TEÓRICO

Guillermo Cabanellas de la Torre, en su obra *Diccionario del Derecho Laboral* (1998) establece un concepto de trabajo “trabajo es la prestación realizada a otra, mediante contrato o acuerdo tácito de voluntades, a cambio de una remuneración por tal concepto y en situación de subordinación y dependencia”.

Por su parte Chiavenato *et al.* (1999) manifiesta que “los recursos humanos son los personajes que ingresan, permanecen y participan en una organización, único recurso vivo y dinámico de la organización y es el que decide el manejo de los demás”. Los recursos humanos en las empresas de hostelería ocupan un lugar muy importante ya que todos los procesos inherentes en este tipo de trabajo siempre se encontraran a “personas relacionándose con personas”.

Así también Ritz, Carlton *et al.* (2002) menciona, “damas y caballeros atendiendo a damas y caballeros”. Gordon (1997) manifiesta que el *comportamiento organizacional* - como disciplina - “estudia o se refiere a los actos y actitudes



de las personas en las organizaciones”. En su lugar Cole (1997) plantea que el *comportamiento organizacional* “es el estudio de las distintas formas del comportamiento en el trabajo, tanto individual como grupal, incluyendo el análisis de las interrelaciones entre individuos y grupos, su interacción con su entorno y la conducta de unos y otros frente al cambio”. El comportamiento organizacional se refiere a todo lo relacionado con las personas que están dentro de una empresa, es decir su desempeño ya sea de forma positiva o negativa en su ámbito laboral.

Llaneza, *et al.* (2009), afirma que el *clima laboral*, “es la valoración de los elementos de la cultura de una empresa en un momento dado por parte de los trabajadores, por ello su percepción negativa en sus diversas variables puede desencadenar procesos de estrés”. “Es como un proceso continuo de producción y reproducción de las interacciones, un producto cultural que no es ni objetivo ni subjetivo, si no intersubjetivo”. El clima es pues una actitud colectiva que se produce y reproduce continuamente por las interacciones de los miembros de la organización.

En este contexto Robbins y Judge *et al.* (2009) definen a la *motivación* como “los procesos que involucran la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de un objetivo”. *Intensidad* se refiere “a lo enérgico del intento de una persona”; este es uno de los elementos más importantes ya que la mayoría de investigaciones se enfocan en este, pero según los autores afirman que es casi imposible medir el nivel de intensidad que una persona este desempeñando en el trabajo, al menos que esta se canalice en una *dirección* que beneficie a la organización”. Por último la *persistencia* “es la medida del tiempo durante el que alguien mantiene el esfuerzo”.

En su defecto, Douglas McGregor quien fue uno de los primeros en estudiar la motivación en la década de 1950, propuso dos visiones diferentes de los seres humanos: “uno negativo en esencia llamado *teoría X* y el otro positivo denominado *teoría Y*”. Douglas en su teoría X, supone que a “los empleados les disgusta el trabajo, son perezosos, no les gusta la responsabilidad y deben ser obligados a laborar. Lo que sería lo contrario en su teoría Y que supone que a



los empleados les gusta el trabajo, son creativos, buscan la responsabilidad y practican la autorregulación”.

De hecho el término de satisfacción laboral Robbins y Judge *et al.* (2009), definen como “una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características”. A partir de este se conoce el *involucramiento laboral* que “es el grado en que una persona se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño como algo importante que la beneficia”. Con esto conocemos un nuevo concepto que se relaciona con el anterior es el de *otorgar facultad de decisión en forma psicológica*, que consiste en la “creencia de los empleados en el grado en que influyen en su ambiente de trabajo, competencia y significancia de su puesto y la autonomía que percibe en su trabajo”. Con esto se ha descubierto que el involucramiento intenso en el trabajo se relaciona con menor ausentismo y tasas de renuncia.

Según Cantisano *et al.* (2004), desde una perspectiva socio-cognitiva, menciona que las organizaciones “son vistas como construcciones sociales, constituidas y reproducidas a través de la interacción social. Esta construcción social de la realidad la efectúan los miembros de una organización a través de procesos cognitivos, sociales y políticos, y les permite negociar sus propias representaciones de la situaciones e influir en las representaciones y acciones de los restantes miembros”. De hecho La cultura es, entonces, “una representación cognitiva formada por un conjunto estructurado de creencias comunes o compartidas por los miembros del sistema social”. Ward y Davis (1995) afirman que es necesario distinguir entre los conceptos de satisfacción laboral y compromiso organizacional. El primero resulta de “la evaluación de partes específicas del trabajo, mientras que el segundo es una reacción global hacia la organización considerándola como *la satisfacción laboral en los establecimientos hoteleros*”.

## 6. OBJETIVOS

### Objetivos Generales

- Analizar la satisfacción laboral en las empresas turísticas: Hotel Cuenca, Gran Hotel de las Flores, Suites del Parque, Casa Monserrat, Carbón Restaurante, Tierra de Fuego Restaurante, Café del Parque Restaurante.



### **Objetivos Específicos**

- Determinar los datos de puesto de trabajo: Antigüedad, cargo, tipo de contrato, dedicación, ingresos, entre otros aspectos; factores determinantes del perfil de un trabajador de hotelería y turismo.
- Establecer los datos sociales de los empleados de las empresas turísticas: Hotel Cuenca, Gran Hotel de las Flores, Suites del Parque, Casa Monserrat, Carbón Restaurante, Tierra de Fuego Restaurante, Café del Parque Restaurante.
- Analizar el compromiso organizacional de los empleados de las empresas turísticas: Hotel Cuenca, Gran Hotel de las Flores, Suites del Parque, Casa Monserrat, Carbón Restaurante, Tierra de Fuego Restaurante, Café del Parque Restaurante.

## **7. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

El estudio utilizará un análisis descriptivo transversal en un momento dado. El sector donde se realizará el estudio es el hotelero y restauración (incluye tres restaurantes y cuatro hoteles) dentro de la ciudad de Cuenca provincia del Azuay.

El tamaño de la muestra está conformada por 60 empleados correspondientes a las siguientes empresas: Hotel Cuenca, Gran Hotel de las Flores, Suites del Parque, Casa Monserrat, Carbón Restaurante, Tierra de Fuego Restaurante, Café del Parque Restaurante.

Para la realización del análisis de la satisfacción laboral de las empresas turísticas se utilizará la metodología cuantitativa a través de una encuesta. El cuestionario consta de cuatro secciones: 1) Datos del trabajo 2) Satisfacción laboral 3) Compromiso organizativo 4) Datos sociales. Adicionalmente el cuestionario utiliza la escala de Likert para la medición de las variables de cinco puntos que dará 1 como muy insatisfecho y 5 sería muy satisfecho.





## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Alas, Ruth. "The impact of employee participation on job satisfaction during change process" *Problems and Perspectives in Management* 5.4 (2007): 28-33.
- Acosta, Alberto Jorge, Fernández Nuria, Mollón Marta. *Recursos humanos en empresas de turismo y hostelería*. Pearson Educación, 2002
- Alles, Martha. *Comportamiento Organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por Competencias*. Ediciones Granica, 2013.
- Ayensa, Emma Juaneda, and María Leonor González Menoría. "Definición, antecedentes y consecuencias del compromiso organizativo." *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro*. Universidad de La Rioja, 2007.
- Bañuls, Adelaida Lillo. "El papel del capital humano en el sector turístico: algunas reflexiones y propuestas." *Cuadernos de Turismo* 24 (2009): 53-64.
- Baker, James G., and Diane F. Baker "Perceived ideological differences, job satisfaction and organizational commitment among psychiatrists in a community mental health center" *Community mental health journal* 35.1 (1999): 85-95.
- Broncano, Santiago Gutiérrez, and Mercedes Rubio Andrés. "El factor humano en los sistemas de gestión de calidad del servicio: un cambio de cultura en las empresas turísticas." *Cuadernos de turismo* 23 (2009): 129-148.
- Calvo, Juan Carlos Ayala. *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro*. Universidad de la Rioja, 2007.
- Campbell, John J., et al. "Managerial behavior, performance, and effectiveness" (1970)
- Camp, Robert. *Business process benchmarking: finding and implementing best practices*. Vol. 177 Milwaukee, WI: ASQC Quality Press, 1995.
- Cantisano, Gabriela Topa, et al. "La relación de la cultura de los grupos con la satisfacción y el compromiso de sus miembros: análisis multi-grupo." *Psicothema* 16.3 (2004): 363-368.



- Cañizares, Sandra María Sánchez, and Tomás J. López-Guzmán Guzmán. "La satisfacción laboral en los establecimientos hoteleros: análisis empírico en la provincia de Córdoba." Cuadernos de Turismo 20 (2007): 223-250.
- Chiavenato, Idalberto, and German Villamizar "Gestión del talento humano." (2002).
- Chiavenato, Idalberto. "Idalberto." Recursos Humanos 7 (1999): 438-441.
- Cuadrado, Roura, J. R., and J. M. López Morales. "El turismo: un sector clave en la economía española." Papeles de Economía Española 128 (2011): 2-20.
- Cuadra, Peralta, Alejandro, and Constanza Veloso Besio. "Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones." Universum (Talca) 22.2 (2007): 40-56.
- Cole, Gerald. "Organisational Behaviour DP Publications" (1995)
- Dubrin, Andrew J. Fundamentos de comportamiento organizacional, Cengage Learning Editores, 2003
- Frye, William D., and Daniel J. Mount "An examination of job satisfaction of general managers based on hotel size and service type." Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism 6.2 (2007): 109-134.
- Gallego, Ageda M. A., and C. Casa Nueva Rocha "Dirección y organización de empresas turísticas" (2010).
- Gordon, Judith R., Pilar Mascaró, and Cristina Huerta Comportamiento organizacional. Prentice-Hall Hispanoamericana, 1997
- Ivancevich, John M., and James H. Donnelly "Job Satisfaction Research- Manageable guide for prationers" personnel Journal 47.3 (1968): 172-177.
- Larson, Paul D., and Ashish Sinha "The TQM impact: A study of quality managers' perceptions." Quality Management Journal 2.3 (1995)
- Lee, Yuan-Duen, and Huan-Ming Chang "Relations between team work and innovation in organizations and the job satisfaction of employees: a factor analytic study." International Journal of Management 25.4 (2008): 732.



- Linz, Susan J. "Job satisfaction among Russian workers." *International journal of manpower* 24.6 (2003): 626-652.
- Martín, J. E.; Magenau, J. M. y Peterson, M. F. (1986): "Variables related to patterns of union stewards commitment", *Journal of Labor Research*, 7, 323-336.
- Navarro, Rosa M. D. y Carmona Lavado. (2010): "Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización", *Universia Business Review*, 26, 112-132.
- Páez, Gabriunas, Iliana. "La influencia del desempeño social corporativo en la satisfacción laboral de los empleados: una revisión teórica desde una perspectiva multinivel." *Estudios Gerenciales* 26.116 (2010): 63-81.
- Ramírez, R. Robina, and José Antonio Pérez Rubio. *Motivación y satisfacción de los empleados públicos como factores estratégicos de la modernización administrativa en Extremadura*. Universidad de Extremadura, 2004.
- Reddy, Sumati. "La satisfacción del cliente empieza por los recursos humanos: el caso del Ritz-Carlton." *Harvard Deusto Business Review* 184 (2009): 71-79.
- Ríos, Manríquez, Martha, et al. "El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes." *Contaduría y administración* 231 (2010): 103-125.
- Robbins, Stephen P. y Judge Timothy A. *Comportamiento organizacional*. Decimotercera edición. Mexico, 2009.
- Salvador, Ferrer, Carmen María. "Validez predictiva de los componentes del compromiso del cliente y su relación con la satisfacción." (2005).
- Topa, Cantisano, Gabriela, Francisco Palací Descals, and José Francisco Morales Domínguez. "La ruptura de contrato psicológico y las respuestas del trabajador. Relaciones mediadas por la confianza organizacional" *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* 20.1 (2004): 31-45.
- Torres G. C de, Flaibani, C. C., & de las Cuevas, G. C. *Diccionario de derecho laboral*. Heliasta. 1998.



## 09. RECURSOS HUMANOS

Las empresas turísticas y la satisfacción laboral en: Hotel Cuenca, Gran Hotel de las Flores, Suites del Parque, Casa Monserrat, Carbón Restaurante, Tierra de Fuego Restaurante, Café del Parque Restaurante.

Recurso	Dedicación	Valor Total
Director	1 hora / semanal / 4 horas al mes	480,00
Estudiante	20 horas semana / 12 meses	4.800,00
Total		5.280,00

## 10. RECURSOS MATERIALES

Las empresas turísticas y la satisfacción laboral en: Hotel Cuenca, Gran Hotel de las Flores, Suites del Parque, Casa Monserrat, Carbón Restaurante, Tierra de Fuego Restaurante, Café del Parque Restaurante.

Cantidad	Rubro	Valor Total
1	Computadora	\$ 600.00
	Internet	
1 resma	Papel A 4	3,23
1 unidad	Engrapadora	1,00
6 unidades	Esferográficos	3,00
4 unidades	Carpetas de papel	2,00
1 unidad	Memory Flash 4 Gb	9,00
3 unidades	Libros	90,00
400 unidades	Fotocopias	4,00
400 unidades	Impresiones	4,00
4 horas	Transporte Mensual	160,00
TOTAL		872,23



## 11. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Las empresas turísticas y la satisfacción laboral en: Hotel Cuenca, Gran Hotel de las Flores, Suites del Parque, Casa Monserrat, Carbón Restaurante, Tierra de Fuego Restaurante, Café del Parque Restaurante.

ACTIVIDAD	MES					
	1	2	3	4	5	6
1. Presentación del diseño de investigación	X					
2. Recolección y organización de la información	X					
3. Discusión y análisis de la información		X				
4. Integración de la información de acuerdo a los objetivos			X			
5. Redacción del trabajo				X		
6. Revisión final					X	
7. Impresión y anillado del trabajo						X

## 12. PRESUPUESTO

Las empresas turísticas y la satisfacción laboral en: Hotel Cuenca, Gran Hotel de las Flores, Suites del Parque, Casa Monserrat, Carbón Restaurante, Tierra de Fuego Restaurante, Café del Parque Restaurante.

Concepto	Aporte del estudiante	Otros aportes	Valor total
<b>Recursos Humanos</b> Investigador	5.280,00 5.280,00	Aporte U. Cuenca	5.280,00
<b>Gastos de Movilización</b> Transporte Viáticos y subsistencias	80,00		80,00
<b>Gastos de la investigación</b> Insumos Material de escritorio Bibliografía Internet	8,00 18,23 90,00 240,00		356,23
<b>Equipos, laboratorios y maquinaria</b> Laboratorios Computador y accesorios Máquinas	600,00		600,00
<b>Otros</b>			
<b>TOTAL</b>			6.316,23



## **13. ESQUEMA**

### **ÍNDICE**

#### **1. ANTECEDENTES**

- 1.1 Historia de la empresa turística Durán
- 1.2 Misión
- 1.3 Visión
- 1.4 Estructura organizacional de la empresa turística Durán
- 1.5 Diagnóstico de los datos sociales de la empresa turística Durán

#### **2. SATISFACCIÓN LABORAL DE LA EMPRESA TURÍSTICA DURÁN**

- 2.1 Diagnóstico de la satisfacción laboral
- 2.2 Análisis de datos: lectura de datos, marco teórico interpretación personal, discusión personal sobre los datos.
- 2.3 Propuesta de mejora para la satisfacción laboral de la empresas turísticas Durán

#### **3. COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

- 3.1 Diagnóstico del compromiso organizacional
- 3.2 Análisis de datos del compromiso organizacional
- 3.3 Propuesta de mejora para el compromiso organizacional

#### **4. PROPUESTA DE CREACION DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA LAS EMPRESAS TURÍSTICAS DURÁN**

- 4.1 La importancia de los recursos humanos
- 4.2 Funcionalidad de un departamento de recursos humanos
- 4.3 Plan de acción para la creación de un departamento de recursos humanos

#### **5. CONCLUSIONES**

#### **6. RECOMENDACIONES**



## Anexo 2. Cuestionario aplicado

### INSTRUCCIONES:

- **Este cuestionario es totalmente anónimo y confidencial. Las respuestas serán tratadas de forma global.**
- **Rellenar este cuestionario no le llevará más de 15 minutos. Tómese su tiempo e intente responder a todas las cuestiones, reflexionando antes de contestar.**
- **Evite la tendencia natural a señalar las respuestas centrales y marque con una X la casilla de su elección, dejándola en blanco si desconoce la respuesta.**
- **Muchas gracias por su colaboración.**



## 1. Datos del puesto de trabajo

### 1.1. Tipo de trabajador

1 ☐ Contrato Fijo

2 ☐ Contrato eventual/estacional

### 1.2. Dedicación

1 ☐ Tiempo completo

2 ☐ Tiempo parcial

### 1.3. Antigüedad en este establecimiento (indique meses o años)\_\_\_\_\_

### 1.4. Antigüedad trabajando en establecimientos hoteleros (indique meses o años)\_\_\_\_\_

### 1.5. Departamento en el que desempeña principalmente su actividad

1 ☐ Administración

6 ☐ Limpieza

2 ☐ Contabilidad

7 ☐ Cocina

3 ☐ Restaurante/Cafetería/Catering

8 ☐ Directivo

4 ☐ Recepción/ Conserjería

9 ☐ Otros (indicar)

5 ☐ Mantenimiento

Indique el nombre de su puesto actual\_\_\_\_\_

### 1.6. Número de horas que trabaja semanalmente\_\_\_\_\_ horas

### 1.7. ¿Tiene bajo su supervisión al personal de algún departamento del hotel?

1 ☐ Sí (indique aproximadamente cuántas personas)\_\_\_\_\_

2 ☐

No

### 1.8. ¿Está bajo las órdenes de algún supervisor directo?

1 ☐ Sí

2 ☐ No

### 1.9. ¿Cuál es su turno habitual de trabajo?

1 ☐ Mañana

2 ☐ Tarde

3 ☐ Noche

4 ☐ Turno rotatorio

5 ☐

Mañana y tarde

### 1.10. Indique entre qué rango de valores se encuentra su salario neto mensual





## 2. Satisfacción laboral

2.1. Indique el motivo principal por el que se ha dedicado a esta actividad:

- |   |   |
|---|---|
| 1 <input type="checkbox"/> Me gusta esta actividad<br>empleo                | 5 <input type="checkbox"/> Por la seguridad del<br>empleo |
| 2 <input type="checkbox"/> No he encontrado un trabajo mejor<br>profesional | 6 <input type="checkbox"/> Por la autonomía               |
| 3 <input type="checkbox"/> Por el sueldo<br>(especificar) _____             | 7 <input type="checkbox"/> Otros                          |
| 4 <input type="checkbox"/> Por las vacaciones                               | 0 <input type="checkbox"/> No sabe / no contesta          |

2.2. ¿Cuáles son los dos principales inconvenientes de su profesión? Señale 1 y 2 según importancia:

- |  |   |
|--|---|
| 1 <input type="checkbox"/> Sueldo<br>hacer mi trabajo                                      | 6 <input type="checkbox"/> Falta de recursos para |
| 2 <input type="checkbox"/> Horario / turnos<br>tarea, rutina                               | 7 <input type="checkbox"/> Falta de interés de mi |
| 3 <input type="checkbox"/> Relaciones con los compañeros<br>libertad para hacer mi trabajo | 8 <input type="checkbox"/> Falta de autonomía y   |
| 4 <input type="checkbox"/> Relaciones con los supervisores<br>(especificar) _____          | 9 <input type="checkbox"/> Otras                  |
| 5 <input type="checkbox"/> Falta de prestigio de mi actividad                              | 0 <input type="checkbox"/> No sabe/ No contesta   |

2.3. ¿Cuáles son las dos principales ventajas o aspectos positivos de su profesión? Indique 1 y 2 según importancia

- |   |  |
|---|--|
| 1 <input type="checkbox"/> Vacaciones<br>con otra actividad                   | 6 <input type="checkbox"/> Horario/ turno compatible |
| 2 <input type="checkbox"/> Sueldo<br>libertad para trabajar                   | 7 <input type="checkbox"/> Autonomía personal,       |
| 3 <input type="checkbox"/> Interés de mi trabajo<br>prestigio de mi profesión | 8 <input type="checkbox"/> Importancia social,       |
| 4 <input type="checkbox"/> Relación con los compañeros<br>(especificar) _____ | 9 <input type="checkbox"/> Otras                     |
| 5 <input type="checkbox"/> Relación con los supervisores                      | 0 <input type="checkbox"/> No sabe/ No contesta      |

2.4. Indique cuál es su nivel de satisfacción / insatisfacción respecto a los aspectos vinculados a su actividad que se señalan a continuación:

	Muy insatisfecho <span style="float: right;">Muy satisfecho</span>				
	1	2	3	4	5
1-Remuneración económica que recibe					
2-Relaciones con sus compañeros					
3-Relaciones con sus supervisores					
4-Condiciones materiales de trabajo					



### 3. Compromiso organizativo

3.1. Indique su grado de acuerdo / desacuerdo con las siguientes cuestiones.

	Total desacuerdo					Total acuerdo				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1- Estoy dispuesto/a a realizar un gran esfuerzo para contribuir al éxito de este hotel										
2- Cuando hablo con mis amigos les digo que mi hotel es un gran lugar para trabajar										
3- Siento muy poca lealtad hacia este hotel										
4- Aceptaría casi cualquier tipo de tarea con tal de seguir trabajando aquí										
5- Considero que mis valores y los de la dirección del hotel son muy similares										
6-Me siento orgulloso de decir que formo parte de este hotel										

7-No me importaría trabajar en otro hotel si el tipo de trabajo fuera similar

8-La dirección del hotel contribuye a que me sienta motivado en el desempeño de mi trabajo

9-En mis circunstancias actuales, apenas me afectaría tener que abandonar este hotel



## 4. Datos sociales

### 4.1. Sexo:

- 1 ☐ Hombre                      2 ☐ Mujer

### 4.2. Estado Civil:

- 1 ☐ Soltero/a      2 ☐ Casado/a      3 ☐ Divorciado/a      4 ☐ Viudo/a

### 4.3. Edad (años):

- 1 ☐ Entre 16 y 29                      2 ☐ Entre 30 y 39                      3 ☐ Entre 40 y 49  
4 ☐ Entre 50 y 59                      5 ☐ Más de 60 años

### 4.4. Número de hijos: \_\_\_\_\_

### 4.5. Nacionalidad: \_\_\_\_\_

### 4.6. Nivel de formación:

- |  |   |
|--|---|
| 1 <input type="checkbox"/> Bachillerato o inferior | 4 <input type="checkbox"/> Licenciado Universitario |
| 2 <input type="checkbox"/> F. P. / Secretariado    | 5 <input type="checkbox"/> Máster o Doctorado       |
| 3 <input type="checkbox"/> Diplomado Universitario |   |

En los casos 3, 4 y 5 detallar la especialidad:

- ☐ Turismo                      ☐ Empresariales                      ☐ Relaciones Laborales                      ☐  
Ciencias del Trabajo  
☐ Otros (indicar) \_\_\_\_\_

### 4.7. ¿Pertenece usted a alguna organización sindical?

- 1 ☐ Sí                      2 ☐ No

### 4.8. ¿En qué medida dependen los ingresos de su familia de su trabajo en este hotel?

- 1 ☐ Menos de un 40 %      2 ☐ Entre un 40 y un 75 %                      3 ☐ Más de un 75 %

### 4.9. ¿Ha causado baja por enfermedad, accidente o cuidado de hijos o familiares en el último año?

- 1 ☐ Sí                      2 ☐ No

En caso afirmativo, ¿cuántos días? : \_\_\_\_\_

### 4.10. ¿Se ve trabajando en este hotel en los próximos 2 años?

- 1 ☐ Sí                      2 ☐ No

### 4.11. ¿Ha trabajado anteriormente en el sector hotelero?

- 1 ☐ Sí      ¿dónde? : \_\_\_\_\_                      2 ☐ No